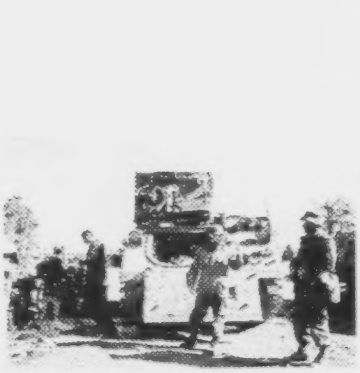
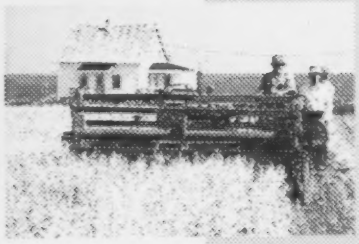
Bureau du
vérificateur général
du Canada

Manuel de vérification de l'optimisation des ressources





Le Manuel de vérification de l'optimisation des ressources doit être vu comme une référence en vue de l'amélioration continue de la pratique de la vérification de l'optimisation des ressources au Bureau. Il évoluera au fur et à mesure que nos connaissances et notre expérience dans ce domaine évolueront. Les utilisateurs du Manuel doivent faire preuve de jugement professionnel dans l'application des principes énoncés dans le Manuel.

Veuillez prendre note que plusieurs sections seront modifiées périodiquement.

Table des matières

Manuel de vérification de l'optimisation des ressources (VOR)

Avant-propos

Introduction
Objet du Manuel *(paragr. 1)*
Comment utiliser le Manuel *(paragr. 4)*
Structure du Manuel *(paragr. 7)*

Première partie : Le contexte de la VOR

1 Normes générales, définition, mandat, responsabilisation, accès à l'information
Normes générales
Définition de la vérification de l'optimisation des ressources *(paragr. 1.1)*
Mandat *(paragr. 1.4)*
Relations entre la fonction de vérification et la politique du gouvernement *(paragr. 1.6)*
La VOR et la responsabilisation *(paragr. 1.9)*
Les responsabilités de vérification et l'accès à l'information *(paragr. 1.15)*

2 Facteurs clés associés à l'exécution du mandat de VOR
Choix du bon secteur à vérifier *(paragr. 2.1)*
Le processus de planification du Bureau *(paragr. 2.7)*
Types de VOR *(paragr. 2.8)*
Rôles et responsabilités des acteurs clés *(paragr. 2.9)*

3 Normes de conduite de la VOR
Prudence et diligence *(paragr. 3.1)*
Objectivité et indépendance *(paragr. 3.2)*
Compétences de l'équipe de vérification *(paragr. 3.5)*
Encadrement *(paragr. 3.12)*
Contribution de la direction de l'entité à la vérification *(paragr. 3.13)*
Consultation et conseils *(paragr. 3.16)*
Documentation *(paragr. 3.28)*
Communication avec le Parlement et avec d'autres parties *(paragr. 3.32)*

Deuxième partie : Les caractéristiques essentielles d'une VOR

4 Le processus de planification et les normes d'examen de VOR

La planification d'une VOR *(paragr. 4.7)*
L'étape de l'aperçu - comprendre le sujet de la vérification *(paragr. 4.9)*
L'étude préparatoire *(paragr. 4.15)*
Le rapport de l'étude préparatoire *(paragr. 4.21)*
Les objectifs de la vérification *(paragr. 4.25)*
L'étendue de la vérification *(paragr. 4.31)*
Les critères de vérification *(paragr. 4.40)*
La stratégie de vérification - l'accent sur les résultats *(paragr. 4.53)*
L'étape de l'examen *(paragr. 4.69)*
Les élements probants *(paragr. 4.74)*
L'utilisation des travaux d'autres vérificateurs et évaluateurs *(paragr. 4.81)*
L'élaboration des observations de vérification *(paragr. 4.83)*
L'élaboration des recommandations *(paragr. 4.86)*
Les réponses des ministères aux recommandations *(paragr. 4.90)*
Les conclusions de la vérification *(paragr. 4.98)*
Le rapport de vérification *(paragr. 4.101)*

5 Normes de rapport de VOR

Éléments clés du contenu *(paragr. 5.3)*
Un rapport de qualité au moment opportun *(paragr. 5.15)*
Confidentialité et sécurité *(paragr. 5.26)*

6 Norme pour le suivi

Introduction *(paragr. 6.1)*
Applicabilité *(paragr. 6.7)*
Mode de rapport *(paragr. 6.8)*
Longueur du rapport *(paragr. 6.11)*
Responsabilités *(paragr. 6.12)*
Échéance *(paragr. 6.14)*
Planification et coûts *(paragr. 6.16)*

7 Normes sur les études

Contexte (paragr. 7.1)
Comparaison des normes de VOR et des normes d'étude (paragr. 7.5)
Pratiques attendues et Système de gestion de la qualité (paragr. 7.10)
Quantification (paragr. 7.12)
Annexe 1 - Normes d'étude

104-02141/

Troisième partie : Pratiques attendues communes à toutes les gammes de produits

8 Pratiques attendues
Introduction *(paragr.8.1)*
Gestion de la vérification
Gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe *(paragr. 8.55)*
Amélioration continue *(paragr. 8.60)*

Quatrième partie : Gestion de la qualité

9 Le Système de gestion de la qualité du Bureau
Contexte *(paragr. 9.1)*
Politiques de gestion de la qualité *(paragr. 9.4)*
Amélioration continue du Système de gestion de la qualité *(paragr. 9.10)*

Annexes

1 Normes de vérification de l'optimisation des ressources (VOR)

2 Définition et interprétation de termes clés utilisés dans la **Loi sur le vérificateur général**

Dernière version : juillet 2002

Avant-propos

Le Manuel de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) est l'un des trois manuels portant sur une gamme de produits qui ont été élaborés à la suite de la mise à jour du *Manuel de vérification intégrée* (MVI). La mise à jour visait à :

- déstratifier le MVI pour refléter les exigences uniques de chaque gamme de produits;
- préciser les responsabilités des vérificateurs généraux adjoints et des équipes et accroître la délégation à ceux-ci;
- distinguer clairement les pratiques exigées des domaines où l'on peut exercer un jugement professionnel;
- tirer parti des outils électroniques du Bureau (intranet), tout en délaissant les guides sur support papier.

Le présent manuel couvre toutes les vérifications de l'optimisation des ressources, y compris celles qui sont effectuées par le commissaire à l'environnement et au développement durable. Les deux autres portent sur la vérification annuelle et les examens spéciaux. Chaque manuel est complété par des directives fonctionnelles et par d'autres procédés et outils propres à la gamme de produits. Le MVI déstratifié sera donc composé de ces trois manuels, du Cadre stratégique du Bureau et de son *Code de déontologie*.

Le Manuel de vérification de l'optimisation des ressources s'appuie sur une série de normes de vérification de l'optimisation des ressources que les vérificateurs doivent respecter pour effectuer une vérification de qualité. Chaque norme repose pour sa part sur des pratiques auxquelles les vérificateurs doivent habituellement se conformer afin de respecter ces normes. Le Manuel est fortement axé sur la

qualité des produits conformément à la philosophie actuelle et à la pratique des organisations professionnelles réputées. Il fournit un tableau clair de la norme de qualité attendue du personnel et fait davantage appel au jugement professionnel.

Le Manuel est le fruit de consultations poussées auprès des membres du Conseil de direction et du Comité d'élaboration des pratiques, des responsables des secteurs fonctionnels et des praticiens du Bureau ainsi que d'experts-conseils indépendants.

Le Manuel doit être vu comme une référence en vue de l'amélioration continue de la pratique de la vérification de l'optimisation des ressources au Bureau. Le Manuel évoluera au fur et à mesure que nos connaissances et notre expérience de la vérification de l'optimisation des ressources évolueront. Veuillez communiquer à la Direction des méthodes professionnelles du Bureau tout autre point qui devrait être couvert ou tout commentaire ou suggestion d'amélioration.

Le 29 janvier 1999

Introduction[1]

Objet du Manuel

1. Le Bureau du vérificateur général du Canada a actuellement quatre gammes de produits : la vérification annuelle des états financiers du gouvernement du Canada, des sociétés d'État et autres entités (fédérales, territoriales, canadiennes et internationales); l'examen spécial des sociétés d'État; la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) des ministères et des organismes et les études; et les vérifications et études relatives à l'environnement et au développement durable. Le Comité d'élaboration des pratiques du Bureau oeuvre en collaboration avec le personnel pour élaborer des politiques, des normes et les pratiques attendues pour chaque gamme de produits et les entériner, de sorte que ces normes soient toujours du plus haut calibre professionnel.

2. Le *Manuel de vérification intégrée* (MVI) du Bureau a été mis à jour et déstratifié. Le nouveau MVI, illustré à la pièce 1, comprendra par conséquent trois manuels propres à une gamme de produits, ainsi que le Cadre stratégique du Bureau et son *Code de déontologie*, et renverra électroniquement (par des hyperliens) aux autres politiques pertinentes, qui se trouvent sur notre site intranet.

3. On trouve dans le présent manuel les normes de vérification qui régissent la conduite des vérifications de l'optimisation des ressources et des études, y compris les vérifications et les études relatives à l'environnement et au développement durable, ainsi que des directives à l'intention des vérificateurs en vue de leur faciliter l'observation de ces normes. Voici les objectifs visés par le Manuel :

- aider les utilisateurs à produire des produits de VOR de la meilleure qualité possible;
- encourager le personnel du Bureau à acquérir le niveau de compétence professionnelle le plus élevé possible;
- constituer un moyen de mesurer le rendement de la vérification;
- donner la possibilité à d'autres personnes, à l'extérieur du Bureau, d'avoir une meilleure perspective et une meilleure compréhension des pratiques et du professionnalisme du Bureau.

Comment utiliser le Manuel

4. Les normes et les directives du Manuel correspondent aux normes de VOR et aux normes de certification recommandées par le Conseil des normes de vérification (CNV) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA).

5. Les normes de vérification contiennent le mot « doit » ou des expressions qui ont le même sens et elles doivent être respectées. Il faut signaler immédiatement au Conseil de direction tout désaccord avec les normes du Manuel ou toute incapacité de les respecter.

6. Les pratiques attendues contiennent le mot **devrait** ou des expressions qui ont le même sens. Ces énoncés décrivent les gestes et le comportement que l'on attend du vérificateur pendant le déroulement de la vérification. S'il est incapable de s'y conformer, il doit en informer sur-le-champ le vérificateur général adjoint responsable ou le commissaire à l'environnement et au développement durable.

Structure du Manuel

7. Le Manuel comprend quatre parties.

8. Dans la **première partie**, il y a trois chapitres d'introduction qui décrivent le contexte de la VOR.

Le **premier chapitre** présente les normes générales de VOR, en donne une définition, décrit le mandat et fait le lien entre la VOR et la responsabilisation.

Le **deuxième chapitre** expose les facteurs clés associés à l'exécution du mandat.

Le **troisième chapitre** énonce les normes de conduite de vérification et les pratiques qu'il faut adopter pour respecter ces normes.

9. La **deuxième partie** porte sur les caractéristiques essentielles d'une VOR. Elle comprend trois chapitres :

Le **quatrième chapitre** explique le processus de planification de la vérification et énonce les normes d'examen et les pratiques qu'il faut adopter pour respecter ces normes.

Le **cinquième chapitre** énonce les normes de rapport et les pratiques qu'il faut adopter pour respecter ces normes.

Le **sixième chapitre** énonce les exigences en matière de suivi.

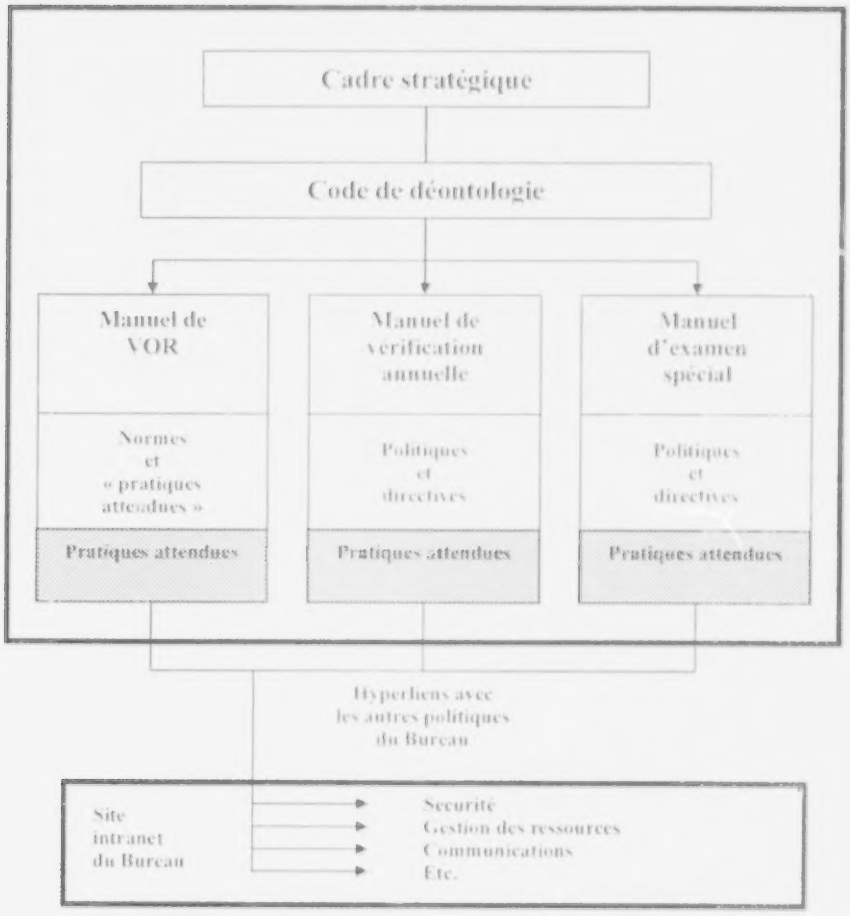
Le **septième chapitre** énonce les normes de conduite des études.

10. La **troisième partie** énonce les pratiques attendues, qui sont communes à toutes les gammes de produits du Bureau.

11. La **quatrième partie** présente un résumé des principales caractéristiques du Système de gestion de la qualité des VOR.

Pièce 1

Cadre du MVI révisé

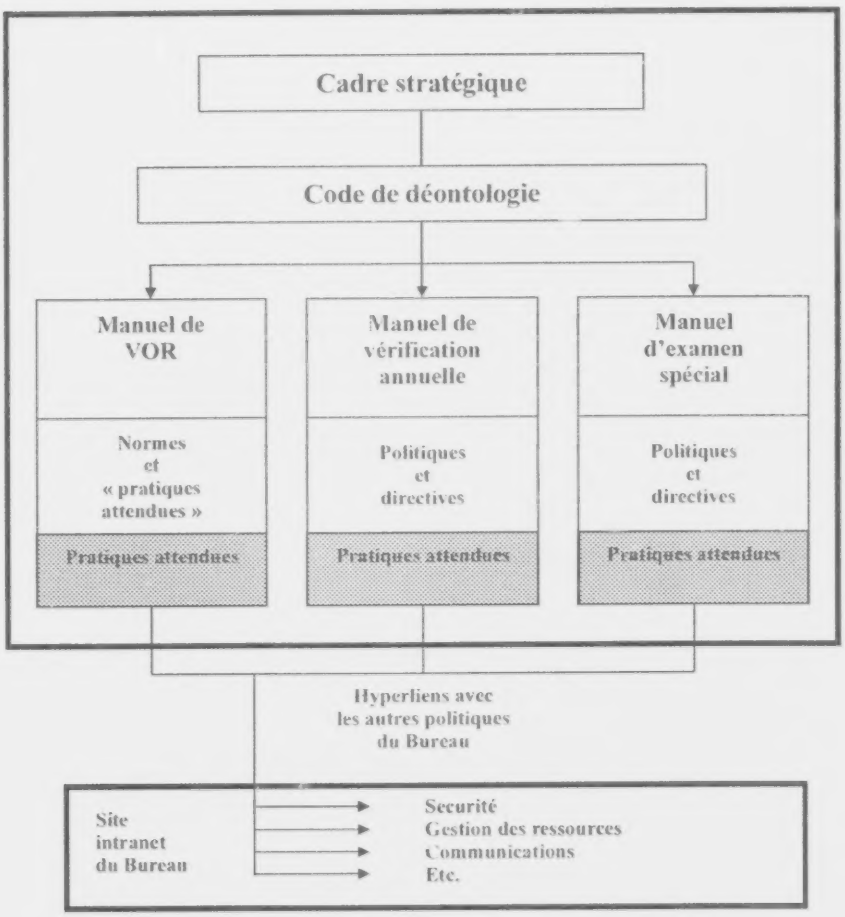


10. La **troisième partie** énonce les pratiques attendues, qui sont communes à toutes les gammes de produits du Bureau.

11. La **quatrième partie** présente un résumé des principales caractéristiques du Système de gestion de la qualité des VOR.

Pièce 1

Cadre du MVI révisé



Note en fin de texte

[1] Afin d'alléger le texte, le masculin a été utilisé lorsque l'on fait référence à des personnes.

1 *Normes générales, définition, mandat, responsabilisation, accès à l'information*

Normes générales

- **Le *Code de déontologie* et les autres politiques du Bureau doivent s'appliquer à toutes les activités du Bureau.**

- **Toutes les vérifications de l'optimisation des ressources (VOR) doivent être effectuées conformément aux normes de VOR du Bureau.**

Définition de la vérification de l'optimisation des ressources

1.1 La vérification de l'optimisation des ressources (VOR) est un examen systématique, réfléchi, organisé et objectif des activités du gouvernement. Elle vise à fournir au Parlement une évaluation quant à la façon dont ces activités ont été réalisées, avec de l'information, des observations et des recommandations visant à favoriser une administration gouvernementale responsable, honnête et productive, ainsi qu'à encourager la reddition de comptes et l'adoption des meilleures pratiques.

1.2 Elle comprend l'examen de l'économie, de l'efficience, du rapport coût-efficacité et des répercussions sur l'environnement des activités du gouvernement; des procédés de mesure de l'efficacité; de la structure de reddition de comptes; de la protection des biens publics; et de la conformité aux autorisations. L'objet de la vérification peut être une entité ou un secteur d'activité, une activité sectorielle ou un secteur fonctionnel du gouvernement.

1.3 Pour qu'une VOR soit de qualité, elle doit être effectuée conformément aux normes qui figurent dans le présent manuel (voir l'annexe 1) et, en particulier, répondre à toute la gamme des obligations liées à notre mandat, ajouter de la valeur, produire des résultats positifs pour les Canadiens, être objective et être produite dans les meilleurs délais et au meilleur coût.

Mandat

1.4 Le fondement légal, qui permet au vérificateur général de réaliser des VOR, se trouve dans la *Loi sur le vérificateur général* de 1977. La *Loi* a été modifiée en 1995 pour y inclure des responsabilités relatives à des questions environnementales. Selon le paragraphe 7(2) de la *Loi*, le vérificateur général « signale tout sujet qui, à son avis, est important et doit être porté à l'attention de la Chambre des communes, notamment les cas où il a constaté que :

a) les comptes n'ont pas été tenus d'une manière fidèle et régulière ou des deniers publics n'ont pas fait l'objet d'un compte rendu complet ou n'ont pas été versés au Trésor lorsque cela est légalement requis;

b) les registres essentiels n'ont pas été tenus ou les règles et procédures utilisées ont été insuffisantes pour protéger et contrôler les biens publics, assurer un contrôle efficace des cotisations, du recouvrement et de la répartition régulière du revenu et assurer que les dépenses effectuées ont été autorisées;

c) des sommes d'argent ont été dépensées à d'autres fins que celles auxquelles le Parlement les avait affectées;

d) des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'économie ou à l'efficience;

e) des procédures satisfaisantes n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes dans les cas où elles peuvent convenablement et raisonnablement être mises en oeuvre et en faire rapport;

f) des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'effet de ces dépenses sur l'environnement dans le contexte du développement durable. »

1.5 Les cas énumérés ci-dessus ne définissent ni ne limitent expressément l'étendue des VOR, mais il s'agit de sujets qui, de l'avis du Parlement, doivent être examinés. C'est pourquoi nous en tenons compte lorsque nous délimitons l'étendue de toutes les VOR.

La relation entre la fonction de vérification et la politique gouvernementale et la prise de décisions

1.6 Une attention spéciale est nécessaire lorsque les constatations de la vérification touchent la politique gouvernementale. En tant qu'agents du Parlement, nous ne voulons pas être perçus comme devinant les intentions du Parlement lorsqu'il approuve les lois, ou du Cabinet lorsqu'il décide d'une certaine orientation politique. Par contre, les vérificateurs doivent comprendre les politiques pertinentes afin de pouvoir faire une vérification efficace, et la vérification axée sur les résultats nous rapproche inévitablement des questions stratégiques.

Dans des chapitres de vérification antérieurs, nous avons commenté les questions stratégiques suivantes.

- La rentabilité ou l'efficience de la mise en œuvre de la politique (par exemple, le coût élevé des retombées industrielles découlant des marchés publics).
- La conformité des pratiques aux attentes liées à la politique (par exemple, le degré de conformité à la politique sur les normes de service du Conseil du Trésor).
- La pertinence de l'analyse appuyant une politique ou un programme.
- Les possibilités de combler les lacunes de la politique (par exemple, le besoin d'établir une politique de portée gouvernementale ou de se préparer aux situations d'urgence).
- La nécessité de mettre à jour ou d'améliorer la politique existante (par exemple, la nécessité d'un nouveau livre blanc pour la défense).

Les risques de préoccupations associées au mandat sont faibles pour les deux premiers exemples, mais ils augmentent considérablement pour les trois derniers exemples.

Cela est particulièrement vrai lorsque les politiques visées sont de nature politique plutôt qu'administrative. Comme le montre le tableau ci-dessous, la gamme des politiques s'étend des politiques administratives jusqu'aux politiques nationales. Généralement, le risque pour le Bureau s'accroît à mesure qu'on va vers la droite, en particulier si nous voulons commenter l'intégralité ou la pertinence de la politique.

Les politiques administratives ministérielles, par exemple, les politiques sur la prestation des services.	**Les politiques administratives gouvernementales** qui appuient les programmes, par exemple les exigences du *Règlement sur les marchés* ou la *Loi sur la gestion des finances publiques*.	**Les politiques sur l'administration de l'impôt**, par exemple les règles conçues pour assurer un contrôle efficace de l'évaluation, de la perception et de la répartition de l'impôt.	**Les décisions particulières relatives à la politique** qui peuvent ou non nécessiter une approbation législative; par exemple, fermer certains bureaux du gouvernement ou créer des emplois dans certaines régions.	**Objectifs stratégiques de programme** (habituellement dans la loi ou le *Budget des dépenses*), par exemple, la politique de conservation du poisson, la politique du maintien de la paix ou l'universalité dans la *Loi canadienne sur la santé*.	**Objectifs de la politique nationale** qui ne sont peut-être pas énoncés, documentés ou adoptés formellement, par exemple la réduction de la pauvreté chez les enfants.

Les politiques gouvernementales sont souvent issues du programme d'un parti, d'un livre blanc ou d'un discours politique qui ne contient pas de prise de position officielle ou qui n'a pas de fondement législatif (**objectifs de la politique nationale**). Elles acquièrent un statut plus officiel lorsqu'elles sont enchâssées dans une loi ou lorsqu'elles reçoivent des fonds gouvernementaux

(**objectifs stratégiques du programme**). Lorsqu'elles atteignent ce stade, les vérificateurs peuvent examiner la manière dont elles sont mises en œuvre et si les objectifs stratégiques sont réalisés. On comprend généralement qu'il est plus utile que les vérifications examinent la mise en œuvre plutôt que l'élaboration de la politique, et qu'elles ne mettent pas en question le bien-fondé des programmes et des politiques du gouvernement. Il revient au Parlement de juger du bien-fondé et d'en discuter. Si les constatations de la vérification jettent un doute sur la politique gouvernementale ou la loi, le vérificateur doit prendre soin de ne pas entrer dans un débat politique partisan.

Une question connexe consisterait à déterminer si le vérificateur général doit proposer des questions stratégiques éventuelles aux parlementaires ou au public, par exemple le vieillissement ou la pauvreté chez les enfants. Le mandat et le rôle du vérificateur général, en sa qualité d'agent du Parlement, exigent qu'il porte à l'attention du Parlement, et donc du public, toute question qu'il juge pertinente à l'exercice de ses responsabilités. Dans cette mesure, du moins, il peut légitimement contribuer à façonner le débat sur la politique d'intérêt public. Mais cela serait très risqué et pourrait facilement entraîner le Bureau sur le terrain de la politique partisane.

Les programmes peuvent être assujettis à des **décisions stratégiques particulières** des ministres ou des comités du Cabinet. Dans certains cas, ce sont des politiques non écrites appuyées par des ministres. Même si elles ont pour effet de réduire la rentabilité et l'efficience, elles peuvent se justifier, du point de vue du gouvernement, parce qu'elles sont efficaces. Il peut être très difficile de recueillir toutes les données et d'établir quelle analyse a été faite de l'efficience et de l'efficacité et quelle importance leur a été donnée.

La politique d'administration de l'impôt est un cas spécial. Le mandat du vérificateur général est énoncé à l'alinéa 7(2)b); en vertu de cet alinéa, il doit prêter attention aux cas où les règles et les procédures utilisées ont été insuffisantes pour sauvegarder les biens publics, assurer un contrôle efficace des cotisations, du recouvrement et de la répartition régulière du revenu. Comme l'Agence des douanes et du revenu du Canada fonctionne sur la base d'un régime d'autocotisation, les contribuables doivent administrer ou mettre en œuvre des règles et des procédures qui sont, pour la plupart, énoncées dans la loi. Par conséquent, tirer des conclusions sur les règles et les procédures signifie nécessairement conclure sur le caractère suffisant de la loi. Nous jugeons de la « suffisance » en fonction de la norme assez intangible de l'intention de la politique ou de la loi. Nos commentaires sur la politique fiscale sont limités aux situations où les intentions de la politique n'ont pas été réalisées.

Les politiques administratives de portée gouvernementale ou ministérielle présentent moins de risques. Dans certains domaines, comme les langues officielles, le niveau de sensibilité est élevé.

Les directeurs principaux ***doivent*** :

- aviser leurs VGA lorsqu'il semble qu'une vérification donnera lieu à des observations sur la pertinence d'une politique nationale ou de programme;

- obtenir l'approbation du Conseil de direction avant de faire rapport sur le bien-fondé des politiques gouvernementales existantes ou de tenter de faire en sorte que les questions fassent partie du programme d'intérêt public.

Un document de discussion préparé par Jim Mitchell et pouvant être consulté uniquement sur l'INTRAnet, donne de l'information supplémentaire sur la relation entre la politique et la vérification. Cliquez sur l'icône ci-dessous pour consulter ce document.

Document de discussion.rtf

La VOR et la responsabilisation

1.7 La vérification se double d'un cadre de responsabilisation. L'une des définitions traditionnelles de la responsabilisation, c'est l'obligation pour une personne de rendre compte d'une responsabilité qui lui est conférée. On interprète souvent cette définition comme s'il y avait deux partenaires distincts et souvent inégaux : un qui confère la responsabilité, et l'autre qui est tenu d'en rendre compte. On ne tient pas compte ainsi de plusieurs réalités de la gestion publique actuelle. Celles-ci comprennent :

- l'apparition des nouveaux modes de prestation de services, comme les ententes entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, où les responsabilités ne sont pas nécessairement « conférées » par une partie supérieure à une partie subalterne, même si les ententes comportent l'obligation de rendre compte des résultats;
- l'exhortation à mettre beaucoup plus l'accent sur une gestion axée sur le rendement et les résultats dans le secteur public;
- l'importance de la transparence en tant que caractéristique essentielle de la responsabilisation dans le secteur public.

1.8 À la lumière de ces nouvelles réalités, voici comment on pourrait reformuler les principes fondamentaux, les pratiques et les outils en matière de responsabilisation, tout en intégrant la définition traditionnelle : une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve d'un rendement et d'en assumer la responsabilité à la lumière d'attentes convenues.

1.9 Dans cette optique, la responsabilisation tient à l'obligation de répondre de ce qu'on a (ou n'a pas) accompli et qui a une importance ou une valeur. Cette reformulation suppose que la responsabilisation peut exister autrement que dans un cadre de relations hiérarchiques, puisqu'une responsabilité n'est pas nécessairement « conférée ». La responsabilisation est plutôt envisagée comme si elle était assumée ou convenue par chacune des parties dans une relation de responsabilisation reconnue, même lorsqu'une partie délègue effectivement des responsabilités à l'autre, comme dans la situation traditionnelle. Se concentrer sur le rendement, c'est porter attention à la fois aux avantages obtenus pour les Canadiens ainsi qu'à l'obligation de prudence et d'équité dans la prestation des

services. Pour faire la preuve de résultats par rapport à des attentes convenues, il va de soi que la franchise et la transparence constituent aussi des caractéristiques essentielles.

1.10 Le Parlement a trois rôles fondamentaux :

- légiférer;
- octroyer des crédits;
- faire l'examen critique des activités de l'administration publique.

1.11 Le Parlement s'attend à ce que le gouvernement concrétise ses voeux, dépense l'argent en se souciant de l'optimisation des ressources et mesure l'efficacité des programmes autorisés. Le gouvernement a l'obligation de rendre compte au Parlement de son intendance de l'argent des contribuables et de l'exercice de ses responsabilités.

1.12 Le rôle du vérificateur général se superpose à cette relation et vise à aider le Parlement dans son examen critique du rendement du gouvernement. L'une des façons qu'il remplit ce rôle est la conduite de VOR et d'examens. Voici comment le Bureau définit sa mission :

> **Nous effectuons, en toute indépendance, des missions de vérification et des examens qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement. Nous visons ainsi à améliorer le contrôle parlementaire sur les deniers publics et à encourager l'emploi des meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique.**

1.13 La *Loi*, en général, ne précise pas les moyens par lesquels nous devons nous acquitter de nos responsabilités relatives à la VOR. Elle confie au vérificateur général l'interprétation technique et l'application de la loi. Autrement dit, c'est le vérificateur général qui décide quoi, comment et quand vérifier. Étant donné cette confiance exceptionnelle qui lui est faite, le Bureau a la responsabilité d'effectuer son travail conformément aux normes professionnelles les plus exigeantes.

1.14 On trouvera à l'annexe 2 la définition et l'interprétation de termes clés utilisés dans la *Loi sur le vérificateur général*.

Les responsabilités de vérification et l'accès à l'information

1.15 Le paragraphe 13(1) de la *Loi sur le vérificateur général* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* autorisent le vérificateur général à prendre connaissance librement de l'information à tout moment convenable pour produire ses rapports. Le vérificateur général peut également exiger que les fonctionnaires lui transmettent les renseignements, les rapports et les explications qu'il juge nécessaires. Il appartient au vérificateur général de décider de la nature et du type de renseignements dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités. D'autres directives sur cette question sont données au chapitre 8 à la rubrique Accès à l'information.

2 *Facteurs clés associés à l'exécution du mandat de VOR*

Choix du bon secteur à vérifier

2.1 Le point de départ, dans le processus de planification d'une vérification de l'optimisation des ressources (VOR), consiste à décider ce qu'il faut vérifier parmi la multitude d'activités du gouvernement. Il s'agit d'une tâche complexe et difficile, qui exige une bonne connaissance de l'activité ou du secteur d'activité de l'entité ainsi qu'un très bon jugement. Il s'agit par ailleurs de l'une des étapes les plus importantes du processus si nous voulons remplir les exigences du mandat au meilleur coût et produire des résultats positifs pour les Canadiens. Si le choix des sujets à vérifier n'est pas bien fait, il est peu probable que le travail de vérification ultérieur produise des résultats satisfaisants.

2.2 Dans le Cadre stratégique du Bureau sont énoncés un certain nombre de principes qui nous guident dans l'atteinte des résultats escomptés pour notre travail. Ces résultats à obtenir nous éclairent beaucoup quand vient le temps d'attribuer les ressources et de décider de ce que nous devons vérifier. Voici ces résultats :

- produire des résultats positifs pour les Canadiens en favorisant une administration gouvernementale responsable, honnête et productive;
- se concentrer sur des questions d'importance pour obtenir un résultat positif et mesurable dans l'intérêt de tous les Canadiens;
- encourager la responsabilisation et les meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique;
- favoriser l'optimisation des ressources et le respect des autorisations dans l'utilisation des fonds publics perçus auprès des contribuables.

2.3 Le processus de planification comporte plusieurs niveaux d'activité qui interagissent de façon complexe avant le début d'une mission de vérification. Il s'agit du recensement des politiques générales du Bureau qui s'appliquent à toutes les vérifications, du choix des entités, des secteurs fonctionnels et des aspects sectoriels qui seront examinés au fil du temps, ainsi que du choix des programmes et des activités qui seront examinés. Toutes les étapes sont assujetties aux trois mêmes critères : l'importance du secteur d'intérêt, la pertinence des activités de vérification proposées par rapport au mandat du Bureau et la vérifiabilité.

2.4 On entend par importance d'un secteur son caractère significatif, son rôle décisif dans l'atteinte des résultats par l'administration publique, le risque posé par les difficultés qu'il présente et son intérêt actuel pour le Parlement ou pour la population.

2.5 On entend par pertinence le fait que le secteur considéré relève ou non du mandat du Bureau. Les décisions de nature purement politique ou l'administration de programmes assurés par d'autres paliers de gouvernement sont des exemples de secteurs plutôt délicats.

2.6 On entend enfin par vérifiabilité le fait qu'un secteur se prête ou non à une vérification.

Le processus de planification du Bureau

2.7 Le Bureau s'est donné un vaste processus de consultation, d'analyse et de planification de sorte que les questions pertinentes d'importance soient vérifiées au moment opportun et que les exigences du mandat soient remplies. Nous ne pouvons pas vérifier tous les aspects du gouvernement et il nous faut un moyen de choisir les secteurs les plus importants. Voici un bref aperçu de ce processus.

Priorités pour la VOR

- Les priorités pour la VOR donnent à l'ensemble du Bureau un aperçu de ce que doivent être ses priorités actuelles et futures en matière de vérification, ainsi que leurs principaux thèmes.
- Elles sont fondées sur un aperçu général des activités du gouvernement qui nous permet de déterminer les nouvelles questions, les grands changements dans les programmes, les systèmes administratifs et les niveaux de dépenses, les possibilités d'amélioration, les risques, ainsi que les préoccupations actuelles des parlementaires et des Canadiens.
- Nous obtenons les renseignements pour l'analyse auprès des députés, des sous-ministres et de leurs hauts fonctionnaires, des chefs de file du milieu des affaires, des experts-conseils, des comptables, des universitaires, des organisations non gouvernementales et environnementales ainsi que d'autres paliers gouvernementaux. Les équipes de vérification font appel à leur connaissance des principaux faits nouveaux qui intéressent leurs entités et leurs secteurs fonctionnels respectifs.

Stratégie relative aux entités, aux activités sectorielles et aux secteurs fonctionnels

- La stratégie de vérification relative aux entités, aux activités sectorielles et aux secteurs fonctionnels couvre une période de cinq ans et elle s'applique à l'ensemble des ministères, des organismes et des secteurs fonctionnels. Elle est conçue de sorte que tous les secteurs importants du gouvernement, qui relèvent de notre mandat, puissent faire l'objet d'une vérification.

- La stratégie comporte un calendrier de vérifications potentielles, selon un ordre de priorités, précise les domaines pour lesquels une approche sectorielle est nécessaire et fournit les objectifs de vérification préliminaires, une estimation des besoins de ressources, la fréquence idéale de vérification et des propositions de travaux à réaliser dans l'immédiat et indique les secteurs à risque élevé qui n'ont pas été vérifiés depuis quelque temps ou qu'il est prévu de vérifier.
- La stratégie précise les secteurs pour lesquels la vérification devra être coordonnée avec celle d'autres entités, activités sectorielles ou secteurs fonctionnels.
- L'information pour l'établissement du plan est fondée sur les connaissances cumulatives des équipes de vérification relativement à l'entité ou à la fonction. Pour tenir nos connaissances à jour, nous procédons à des révisions périodiques.
- Nous obtenons des renseignements en consultant les représentants et les documents des organismes gouvernementaux, ainsi que le comité consultatif de vérification, les vérificateurs généraux adjoints (VGA), le commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD), les responsables de secteurs fonctionnels (RSF) et d'autres collègues.

Plans des directions (VGA/CEDD)

- Les plans des directions (VGA/CEDD) réunissent les stratégies à long terme et constituent un exposé logique du plan de travail des directions, de la couverture de vérification et des ressources. Ils comportent aussi des propositions préliminaires pour les vérifications de l'année à venir.
- Dans les propositions courantes, on trouve des renseignements de base, des objectifs préliminaires pour les vérifications, les résultats escomptés pour ce qui est de la valeur ajoutée, l'intérêt pour le Parlement, le coût estimatif et le calendrier des vérifications.
- Chaque plan est fondé principalement sur les priorités et les buts du Bureau, sur les ressources disponibles, ainsi que sur les stratégies à long terme de l'entité et des secteurs fonctionnels.

Réunion de la haute direction pour l'attribution des ressources

- La réunion de la haute direction pour l'attribution des ressources vise la rationalisation des vérifications proposées par rapport aux ressources disponibles et de la charge de travail pour l'ensemble du Bureau, de sorte que le programme de VOR soit équilibré et qu'il y ait consensus sur le programme de l'année en cours.
- La direction examine la relation et l'interaction des ressources, ainsi que les résultats ou les réalisations escomptés.
- L'examen est fondé principalement sur les plans de chacune des directions (VGA/CEDD), ainsi que sur les stratégies relatives aux entités, aux activités sectorielles et aux secteurs fonctionnels.

Conseil de direction

Les responsabilités du Conseil sont :

- d'examiner et d'approuver les stratégies de vérification pour les secteurs prioritaires;
- d'établir une stratégie de présentation des rapports au fil du temps en fixant le nombre de chapitres et leur longueur, ainsi qu'en coordonnant et en groupant les thèmes des rapports;
- d'approuver l'exécution de chacune des vérifications, de faire le suivi des progrès et de servir de tribune pour la discussion des problèmes;
- d'établir les liens entre les vérifications.

Types de VOR

2.8 Le Bureau a conçu un certain nombre de stratégies de VOR pour que les résultats des vérifications soient plus utiles au Parlement. Les activités et les projets du gouvernement sont rarement exclusifs à un seul ministère. Il est habituellement plus utile de faire rapport sur l'activité ou sur le projet dans son ensemble que de faire des observations sur un segment exécuté par une entité donnée. Voici les types de VOR :

- **la vérification d'une entité ou d'un programme**, laquelle permet l'examen en profondeur de la totalité ou d'une partie des activités d'un ministère ou d'un organisme;
- **la vérification de portée gouvernementale**, par laquelle nous nous concentrons sur une question ou un secteur fonctionnel intéressant l'ensemble du gouvernement, comme la gestion des ressources humaines dans certains ministères choisis par le Bureau;
- **la vérification sectorielle**, laquelle porte sur des programmes mis en oeuvre par un certain nombre d'entités, comme la recherche et le sauvetage;
- **les notes de vérification**, qui sont de brefs chapitres de vérification portant sur une question unique, souvent un sous-produit d'autres vérifications;
- **le suivi**, soit un rapport sur les mesures prises par le gouvernement à la suite des recommandations et observations antérieures du Bureau et des comités parlementaires.

Rôles et responsabilités des acteurs clés

2.9 De nombreux groupes et individus du Bureau contribuent à la réalisation au meilleur coût d'une VOR et d'un rapport de vérification de qualité. Ils contribuent aux volets suivants : conseils spécialisés, directives, conseils juridiques, examen critique et révision, méthodes, élaboration d'outils de vérification de haute technologie, aide à la rédaction, à la traduction et à la

présentation du rapport. Leur rôle et leur contribution sont mentionnés dans les diverses parties du présent manuel.

2.10 Le chapitre définitif du rapport de vérification est le résultat de l'effort conjoint de tous ces individus. Nous donnons dans la présente partie un bref aperçu des rôles et des responsabilités associés à une mission de vérification typique pour le directeur principal de la vérification (le responsable de l'équipe), les directeurs d'équipe, les membres de l'équipe, le VGA, le VGA ressource et le sous-vérificateur général (SVG).

Le directeur principal de la vérification

2.11 Le directeur principal de la vérification a la responsabilité globale de la vérification de l'entité, de la gestion de tout le cycle de vérification et d'une équipe de vérificateurs, ainsi que de la qualité des produits de vérification réalisés par l'équipe. Ses responsabilités consistent à :

- veiller à ce que l'équipe ait une connaissance suffisante de l'organisation ou de la fonction;
- maintenir de bonnes relations avec les ministères;
- gérer tous les aspects de la vérification qui intéressent ses entités et coordonner avec les autres équipes les vérifications qui touchent leurs entités;
- diriger l'équipe de vérification, déléguer des responsabilités, faire le suivi des progrès et évaluer le rendement;
- gérer les budgets et assurer la réalisation des vérifications dans les délais voulus;
- demander les conseils et l'avis d'experts pendant toute la vérification;
- examiner les ébauches de rapports et de chapitres de vérification;
- informer le VGA/CEDD et le Conseil de direction de l'état d'avancement des vérifications et des problèmes qui peuvent se présenter;
- faire participer le VGA/CEDD, le VGA ressource et le comité consultatif de vérification à toutes les décisions importantes concernant la vérification;
- fournir au VGA/CEDD une assurance de la qualité de la vérification;
- veiller au respect de toutes les normes de VOR;
- recommander que l'ébauche du directeur principal (et l'ébauche de transmission du rapport des vérifications environnementales) soit transmise à l'entité en signant la Liste de contrôle.

Les directeurs

2.12 Le directeur principal délègue aux directeurs, selon la capacité et l'expérience de chacun, la responsabilité de gérer des vérifications particulières. Voici quelles peuvent être leurs responsabilités :

- lancer le processus de planification de la vérification et élaborer les plans détaillés de vérification;
- établir les objectifs de la vérification, déterminer quels éléments de l'entité sont importants pour les objectifs globaux de la vérification, définir la stratégie de vérification, déterminer les critères et ce qui a un caractère significatif, et préciser les risques de la mission;
- effectuer les aperçus, mener les études préparatoires et faire les examens de vérification;
- rédiger les rapports de l'aperçu et de l'étude préparatoire, ainsi que les ébauches de chapitre;
- préparer des documents d'information sur la vérification à l'intention des comités consultatifs, du Conseil de direction, du vérificateur général et d'autres personnes, et préparer des rapports redditionnels, des communiqués et une stratégie sur la communication des chapitres;
- superviser le travail des vérificateurs et des autres membres de l'équipe;
- superviser la préparation des dossiers de vérification, des cahiers de corroboration, ainsi que des documents redditionnels et d'autres documents.

Les membres de l'équipe

2.13 Les membres de l'équipe assument les responsabilités qui leur sont confiées par leurs superviseurs. De même, ils sont tenus d'aider leurs superviseurs à s'acquitter de leurs responsabilités, notamment :

- de livrer des produits de qualité;
- d'être à l'affût des cas éventuels de non-respect des normes et des pratiques attendues;
- de cerner d'autres possibilités de vérification;
- de fournir une rétroaction en vue de l'amélioration continue du Système de gestion de la qualité du Bureau.

Le vérificateur général adjoint/commissaire à l'environnement et au développement durable

2.14 Le VGA/CEDD supervise tous les aspects de la vérification. Ses fonctions sont notamment les suivantes :

- donner des avis et des conseils au directeur principal et à l'équipe de vérification;
- rationaliser la charge de travail et les ressources de la direction;
- participer aux grandes décisions sur la vérification pour ce qui est des relations avec l'entité, de la délimitation de l'étendue, des problèmes d'accès, des questions complexes et litigieuses, de la stratégie de présentation du rapport; examiner le chapitre du rapport, en faire l'examen critique et obtenir l'approbation des cadres supérieurs de l'entité;

- communiquer les attentes concernant la quantification et examiner les plans d'études préparatoires pour vérifier qu'elles ont été prises en compte;
- demander les conseils et l'avis du VGA ressource affecté aux vérifications de sa direction;
- attester par écrit qu'il a tenu compte de tous les conseils donnés par le VGA ressource, à leur satisfaction mutuelle.
- présider les comités consultatifs de vérification;
- donner au vérificateur général et au SVG l'assurance de la qualité des vérifications;
- veiller à ce que toutes les normes de VOR soient respectées;
- approuver la remise à l'entité de l'ébauche du directeur principal et recommander la remise de l'ébauche de transmission à l'entité en signant la Liste de contrôle. Le CEDD doit approuver la remise de l'ébauche du directeur principal et de l'ébauche de transmission à l'entité.

Le VGA ressource

2.15 Un VGA ressource est désigné pour chaque VOR. Cette personne conseille le VGA hiérarchique sur les secteurs de risque suivants :

- le fait que la vérification produira ou non un résultat positif, est opportune et (une fois la vérification terminée) a été réalisée de façon objective;
- la pertinence des objectifs et de l'étendue de la vérification, des questions examinées et des critères utilisés;
- la pertinence des observations, des conclusions et des recommandations;
- le caractère approprié des consultations avec les entités, les RSF et les conseillers;
- la conformité du chapitre avec les normes de rapport.

2.16 Le VGA ressource :

- donne l'assurance au SVG que les risques susmentionnés ont été dûment pris en compte;
- traite principalement avec le VGA hiérarchique et n'a pas normalement à s'adresser aux membres de l'équipe, à consulter les dossiers de vérification ou à s'entretenir avec le personnel du ministère;
- est disponible pendant toute la durée de la vérification;
- est un membre du comité consultatif de vérification. et est un conseiller non hiérarchique du VGA hiérarchique;
- consacre de 20 à 50 heures à ces responsabilités pour chaque vérification, soit une moyenne prévue de 40 heures.

Le sous-vérificateur général

2.17 Le sous-vérificateur général (SVG) s'assure, pour le compte du vérificateur général, que la qualité du travail respecte les normes du Bureau. Le SVG lit tous les chapitres avant leur publication pour s'assurer que les messages qu'ils contiennent concordent avec les positions antérieures du Bureau et pour évaluer les risques et les aspects particuliers qui y sont associés.

2.18 Le SVG examine la Liste de contrôle des VOR et des études préparée par le directeur principal et revue par le VGA hiérarchique. Il approuve la remise de l'ébauche de transmission à l'entité et recommande la publication du chapitre dans le Rapport du vérificateur général en signant la Liste de contrôle.

2.19 Le CEDD assume une fonction semblable pour les vérifications et les études environnementales :

- il examine la Liste de contrôle préparée par le directeur principal;
- il approuve la remise de l'ébauche de transmission à l'entité;
- recommande, conjointement avec le SVG, la publication du Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable.

2.20 Le sous-vérificateur général recommande la publication du chapitre dans les rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable en signant la Liste de contrôle.

3 Normes de conduite de la VOR

Prudence et diligence

L'équipe de vérification doit faire preuve de prudence et de diligence.

3.1 Le vérificateur s'acquitte de son travail de vérification avec toute la diligence nécessaire et avec conscience professionnelle et rigueur. Cela exige que la vérification soit faite conformément aux normes professionnelles. Suivre les normes professionnelles, c'est exercer son jugement dans la détermination de l'objectif de la vérification, de ce qu'il faut vérifier et quand, de la base de la mesure du rendement, de la stratégie et de la méthode de vérification, de l'étendue de la vérification, des questions à signaler dans le rapport et des conclusions globales de la vérification. Pareillement, l'obligation de prudence et de diligence exige des personnes qui supervisent le travail de vérification et qui ont pour tâche de faire la révision et l'examen critique des principales décisions de vérification qu'elles exercent une vigilance semblable.

Objectivité et indépendance

Les membres de l'équipe de vérification doivent, individuellement et collectivement, faire preuve d'une grande objectivité et être indépendants.

3.2 Le vérificateur doit faire preuve d'une grande objectivité, c'est-à-dire qu'il ne doit pas orienter la vérification vers des domaines d'intérêt personnel ni préjuger des constatations. Les constatations et le rapport ne devraient découler que des éléments probants recueillis et être rédigés conformément aux autres normes de vérification et aux directives qui figurent dans le présent manuel. Le vérificateur doit avoir un point de vue impartial lorsqu'il prend des décisions au sujet de l'étendue, des critères, des éléments probants, de l'importance des observations et des conclusions.

3.3 Le Bureau et les membres de l'équipe de vérification, qu'il s'agisse d'employés ou de personnes à contrat, doivent être tout à fait indépendants et rien ne doit compromettre (ou sembler compromettre) leur impartialité dans

l'exécution de leur travail, dans la formulation de leurs jugements, opinions et conclusions, et dans l'établissement de leurs recommandations.

3.4 Les vérificateurs sont incités à établir et à entretenir de bonnes relations avec les hauts fonctionnaires et les employés de l'organisme vérifié. Selon les normes de vérification, le vérificateur doit recommander des mesures correctives lorsqu'il signale des lacunes. Cette conduite ne doit en aucune façon nuire à l'indépendance du Bureau ou du vérificateur.

Compétences de l'équipe de vérification

L'équipe de vérification doit avoir la connaissance collective du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour satisfaire aux exigences de la vérification.

3.5 Le chef de l'équipe de vérification ***devrait*** déterminer dès le début de la planification s'il doit, pour la vérification, avoir recours à des compétences spécialisées ou techniques qui ne se trouvent pas dans l'équipe. S'il procède assez tôt, il aura le temps nécessaire pour retenir les services de personnel du Bureau ou de personnes à contrat.

3.6 La qualité de notre VOR est directement liée aux personnes affectées à la vérification. Si un procédé de vérification exige l'exercice d'un jugement qui dépasse les compétences de la personne qui doit porter ce jugement, on peut s'attendre à un échec.

3.7 Le Bureau a l'obligation envers le Parlement, les organismes vérifiés et les autres parties intéressées de faire en sorte que les vérifications soient effectuées par des personnes compétentes. Il faut donc que l'équipe de vérification possède collectivement la connaissance, les qualités professionnelles, les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de son travail de vérification.

3.8 L'équipe de vérification ***devrait*** :

- connaître les notions et les techniques de la VOR et pouvoir appliquer cette connaissance;
- posséder l'expérience et les compétences techniques nécessaires pour bien traiter la matière à vérifier;
- connaître l'entité à vérifier;
- avoir une connaissance générale de l'environnement du gouvernement.

3.9 L'équipe de vérification ***devrait*** consulter les responsables de secteurs fonctionnels (RSF) et d'autres groupes de soutien au Bureau pour obtenir au besoin des conseils spécialisés. Elle ***devrait*** également consulter les RSF pour trouver les personnes qui ont les compétences nécessaires pour travailler dans des domaines spécialisés de la vérification.

3.10 Les conseillers en vérification ***devraient*** posséder les antécédents et les connaissances nécessaires pour bien faire la révision et l'examen critique des principales décisions de vérification.

3.11 Si les compétences nécessaires ne sont pas disponibles, la vérification ***devrait*** être redéfinie ou reportée jusqu'à ce que le personnel approprié soit disponible.

Encadrement

L'équipe de vérification doit assurer un encadrement adéquat de tous ses membres.

3.12 Assurer un encadrement convenable, c'est diriger les vérificateurs et surveiller leur travail de sorte que les objectifs de la vérification soient atteints. L'encadrement est un processus essentiel et continu, selon lequel le directeur principal, les directeurs et les autres superviseurs ***devraient*** :

- faire en sorte que tous les membres de l'équipe comprennent bien les objectifs de la vérification;
- déléguer les projets de vérification aux membres de l'équipe en précisant clairement ce qu'on attend d'eux;
- donner les conseils, les avis et la formation sur le tas nécessaires, compte tenu de l'expérience des membres de l'équipe;
- faire en sorte que les procédés de vérification soient satisfaisants et bien exécutés;
- faire en sorte que les normes de VOR soient respectées et que le processus établi pour le rapport de vérification soit suivi;
- faire en sorte que les éléments probants de la vérification soient suffisants et adéquats, qu'ils soient bien documentés et qu'ils étayent les observations et les conclusions de la vérification;
- faire en sorte que seul le travail de vérification nécessaire soit exécuté et que les budgets, les calendriers et les délais soient respectés.

Contribution de la direction de l'entité à la vérification

L'équipe de vérification doit solliciter les vues de la direction de l'entité au sujet des éléments critiques de la vérification.

3.13 Les bonnes relations entre les vérificateurs et la direction de l'entité reposent sur le respect et la confiance. Lorsqu'il y a de telles relations, tant la direction du ministère que le Bureau y trouvent leur compte quand l'équipe de vérification fait appel au ministère pendant la vérification. Comme nous l'avons déjà mentionné à la rubrique Objectivité et indépendance, de telles relations ne compromettent pas l'indépendance du vérificateur ou la qualité du rapport de vérification.

3.14 Dans le cas des grandes entités, les directeurs principaux ***devraient*** fournir tous les ans au ministère un plan quinquennal de vérification. Ce plan donne des détails sur les sujets de vérification ainsi qu'un calendrier pour les deux premières années; les données seront plus générales pour les trois années qui suivent. Le plan doit comporter aussi une liste d'éventuelles vérifications de portée gouvernementale. Les directeurs principaux ***devraient*** offrir de rencontrer le Comité de vérification et d'évaluation du ministère ou tout autre comité de niveau supérieur compétent afin de discuter du plan de vérification. Les VGA/CEDD ***devraient*** communiquer ce plan au sous-ministre.

3.15 L'équipe de vérification ***devrait*** solliciter la contribution de la direction de l'entité aux étapes suivantes :

- au moment de la planification de la vérification, afin d'obtenir ses vues sur les facteurs essentiels de succès de l'activité vérifiée, les sources de critères, les risques et ses préoccupations, et pour connaître les autres vérifications ou études effectuées dans le domaine;
- au moment de mettre au point le plan de vérification, afin d'obtenir ses vues sur la stratégie et les critères retenus pour l'étape de l'examen;
- au moment d'élaborer les constatations, afin de s'entendre avec elle sur les faits ou d'obtenir d'autres sources d'éléments probants;
- au moment de rédiger les recommandations, afin qu'elle lui fasse part de ses vues sur les meilleures façons de corriger le problème;
- pour obtenir son accord sur les faits, les observations, les problèmes et les recommandations qui figurent dans le chapitre de vérification, ou pour signaler son désaccord;
- au moment de mettre au point l'ébauche du chapitre, pour obtenir des commentaires de l'administrateur général et connaître les mesures qu'entend prendre le ministère afin de combler les lacunes, ainsi que les points de désaccord au sujet du rapport.

Consultation et conseils

L'équipe de vérification doit mener des consultations et obtenir des conseils suffisants et adéquats tout au long de la vérification.

3.16 Les VOR sont souvent des mandats complexes qui exigent une vaste gamme de compétences, de savoir-faire et d'expérience pour être réalisées au meilleur coût. Comme nous le rappelons dans l'ensemble du présent manuel, il faut exercer un jugement considérable pendant toute la vérification. Comme les règles exigent qu'il y ait un comité consultatif de vérification, qu'un VGA ressource soit désigné pour chaque vérification et qu'il y ait des RSF et des groupes de soutien au Bureau, les équipes de vérification peuvent compter sur les conseils et l'aide nécessaires. Les équipes de vérification ***devraient*** consulter le VGA, le Comité consultatif de vérification, les spécialistes et les autres groupes de soutien, au besoin, sur les décisions critiques à prendre pendant la vérification. Ils ***devraient*** aussi envisager de tenir une réunion interne spontanée de remue-méninges pour obtenir des conseils sur les méthodes avant de finaliser le plan de vérification.

3.17 Voici les responsabilités principales de ces organes consultatifs.

Le comité consultatif de vérification

3.18 Un comité consultatif de vérification est établi pour chaque VOR. Les membres du comité sont choisis tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bureau, en fonction de leurs compétences, de leur perspicacité ainsi que de leurs connaissances et de leur expérience dans le domaine en question. Les conseillers de l'extérieur sont réputés comme étant des chefs de file dans leur domaine de spécialisation.

3.19 Le comité est mis sur pied principalement pour donner des conseils à l'équipe de vérification sur les objectifs de la vérification, la stratégie générale et les questions et problèmes importants qui doivent être signalés. L'équipe présente aussi de l'information au comité, aux points critiques de décision de la vérification. Le comité se réunit de deux à quatre fois pendant la durée de la vérification. L'équipe consulte les membres du comité sur les aspects de la vérification ci-après :

- les objectifs préliminaires de la vérification, le contexte et la justification de la vérification, les secteurs d'intérêt initiaux et la pertinence de la vérification prévue par rapport au mandat du Bureau;
- l'étendue, la stratégie générale et les critères, et les problèmes nouveaux;
- les observations, les recommandations et les conclusions proposées, de même que la stratégie de présentation du rapport;
- le chapitre du rapport pour s'assurer qu'il transmet le bon message, qu'il est équitable, qu'il est significatif et qu'il est clairement présenté.

3.20 Le rôle du comité est le suivant :

- donner son avis sur l'étendue prévue, sur les questions d'une importance éventuelle et sur la stratégie de vérification, et ce dès les étapes initiales de la vérification;
- donner des conseils spécialisés sur l'importance des problèmes;
- examiner les possibilités de quantification envisagées et déterminer si elles sont réalisables;
- procéder à un examen indépendant, faire un examen critique et donner des conseils, aux points de contrôle critiques de la vérification;
- indiquer si le rapport transmet le « bon message », si les questions sont importantes, si la présentation est équitable et acceptable et si le ton est approprié.

3.21 Le directeur principal de la vérification pourrait également faire appel à certains membres du comité qui ont des connaissances spécialisées et leur demander de jouer un rôle de conseiller spécial auprès de l'équipe de vérification.

Les responsables de secteur fonctionnel (RSF)

3.22 Le Bureau a désigné des responsables de secteur fonctionnel (RSF) pour les divers sujets et pour les secteurs de vérification spécialisés. Les RSF ont pour obligation de maintenir :

- leur savoir-faire personnel dans leur domaine de spécialisation;
- leurs connaissances des politiques et des changements au sein du gouvernement dans ce domaine;
- une base de données de consultants de l'extérieur qui ont les compétences nécessaires;
- les dernières méthodes de vérification dans le secteur fonctionnel.

3.23 Les équipes de vérification consultent les RSF compétents pour obtenir leur avis sur les décisions de délimitation de la vérification, sur les méthodes et sur les spécialistes dont il faut retenir les services à contrat. Les RSF examinent les parties des rapports de vérification et les ébauches de chapitre qui portent sur leur secteur d'intérêt et ils donnent leur avis sur la cohérence des observations et des recommandations par rapport aux positions antérieures du Bureau.

Les Services juridiques

3.24 Les équipes de vérification demandent l'avis des Services juridiques sur les questions juridiques qui peuvent se présenter pendant une vérification, sur les recommandations possibles visant la modification des lois, sur l'embauche de conseillers juridiques de l'extérieur, sur le mandat et sur la mention de tiers dans le rapport de vérification. D'autres directives sont données dans le chapitre 8, à la rubrique Consultation des Services juridiques.

Les bureaux régionaux

3.25 Les équipes de vérification consultent les bureaux régionaux et sollicitent leur avis tôt dans le processus de planification lorsque la vérification a des ramifications régionales importantes. D'autres directives sont données au chapitre 8, à la rubrique Coordination des travaux avec les bureaux régionaux.

Le VGA ressource

3.26 Un VGA ressource est désigné pour chaque VOR. Il joue le rôle de conseiller auprès du VGA/CEDD hiérarchique et il a pour mandat de procurer au SVG, Opérations de vérification, une assurance générale au sujet de la qualité du rapport. (Le rôle du VGA ressource est expliqué avec plus de détails au chapitre 2, à la rubrique Rôles et responsabilités des acteurs clés.)

Les autres groupes de soutien

3.27 Il existe au Bureau d'autres groupes de soutien qui donnent des conseils sur les relations avec les médias, sur le style du rapport et sur l'utilisation de graphiques, qui offrent une formation qui correspond aux besoins et qui établissent les méthodes de vérification.

Documentation

L'équipe de vérification doit constituer une documentation et des dossiers de vérification appropriés.

3.28 Les feuilles de travail et les dossiers de vérification servent à consigner les principales décisions de vérification et le travail effectué. Les éléments probants des dossiers de vérification devraient également être pertinents, complets et compréhensibles. Ils sont structurés de manière à permettre une consultation facile. Dans la gestion de ses dossiers de vérification, le Bureau est tenu de respecter la *Loi sur les Archives nationales du Canada* (la *Loi*). De plus, la politique du Bureau exige le respect des normes de l'ICCA concernant la documentation consignée dans les dossiers de vérification. Pour connaître la Directive sur la gestion des documents de vérification du BVG, cliquez sur l'icône suivant (INTRAnet du BVG) :

Directive sur la gestion
des documents de vérification
du BVG

3.29 Il est essentiel que les feuilles de travail soient bien organisées et complètes lorsque vient le moment d'examiner les conclusions avec la direction, d'informer le vérificateur général, de donner des renseignements au moment des audiences du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des

communes, de répondre aux demandes de renseignements ultérieures de la part du client et d'autres personnes, et de planifier les missions futures.

3.30 Les équipes ***devraient*** maintenir un dossier de contrôle de la VOR contenant les rapports, les autorisations et les décisions qui ont le plus d'importance pendant tout le cycle de vérification. Il s'agit notamment des documents suivants :

- les autorisations de la mission qui découlent du processus de planification du Bureau;
- les rapports de l'aperçu et de l'étude préparatoire;
- les décisions du Conseil de direction;
- les vues de la direction sur les critères et sur les autres éléments de la vérification;
- les programmes de vérification, avec la description des travaux effectués;
- les commentaires et les conseils des conseillers et des RSF;
- les approbations postérieures à la vérification;
- la correspondance importante avec la direction du ministère;
- les commentaires de la direction sur les rapports relatifs au projet et sur les ébauches de chapitre, et les mesures prises pour régler les désaccords.

3.31 L'équipe de vérification ***devrait*** également préparer des cahiers de corroboration avec les éléments probants les plus pertinents pour justifier en détail le contenu de rapport. Ces cahiers doivent comporter un bon index et des renvois précis aux renseignements justificatifs. Par convention et selon la pratique, toutes les feuilles de travail sont des documents confidentiels qui appartiennent au Bureau. Les organismes vérifiés, le Parlement et le public n'ont pas d'office accès à ces documents. Toute demande de feuilles de travail de la part des médias ou du public ***devrait*** être transmise au RSF, Accès à l'information.

Communication avec le Parlement et avec d'autres parties

L'équipe de vérification doit communiquer avec clarté, conviction et efficacité avec le Parlement et les autres parties intéressées.

3.32 Ce sont les rapports du vérificateur général qui servent principalement à communiquer les résultats des vérifications. Les normes de rapport et les directives connexes pour les VOR sont décrites en détail au chapitre 5.

3.33 Les rapports du vérificateur général, lorsqu'ils sont déposés à la Chambre des communes, sont renvoyés d'office au Comité permanent des comptes publics (CCP). Le Rapport du commissaire à l'environnement et au développement

durable est renvoyé d'office au Comité permanent de l'environnement et du développement durable.

3.34 Le VGA/CEDD chargé de la vérification, le directeur principal ou les membres de l'équipe peuvent être appelés à communiquer des constatations aux députés. D'autres directives sont données au chapitre 8, à la rubrique Communications externes.

4 *Le processus de planification et les normes d'examen de VOR*

4.1 Pour toutes les facettes d'une VOR, il faut faire preuve de jugement professionnel et d'initiative individuelle. Après avoir choisi une entité (ou une partie d'une entité), une activité sectorielle ou un secteur fonctionnel, il faut prendre des décisions sur les aspects suivants :

- quoi et jusqu'où vérifier;
- quelles stratégies, méthodes et techniques de vérification employer pour évaluer les résultats;
- quelles compétences, spécialités et expérience doit avoir le personnel affecté à la vérification.

4.2 La crédibilité du Bureau, le rapport coût-efficacité de la vérification et la qualité des rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable, tous ces éléments dépendent du jugement exercé pendant toute la vérification.

4.3 La stratégie adoptée pour en arriver à une conclusion au sujet de chaque objectif de vérification est de nature itérative et l'information est recueillie et évaluée; il faut décider si l'on passe à l'étape suivante ou si d'autres renseignements et consultations sont nécessaires. Avec une telle stratégie, l'équipe peut savoir dès le départ si une vérification pourra se faire au meilleur coût possible ou si la stratégie doit être révisée. Il est possible de modifier ou d'annuler une vérification avant d'engager des frais trop élevés.

4.4 La **pièce 2** illustre la stratégie.

4.5 La consultation fait partie intégrante du processus : elle aide les responsables de la vérification à porter certains jugements ou à prendre des décisions pendant la vérification. Par exemple, on s'attend à ce que le directeur principal de la vérification consulte, aux points décisifs critiques de la vérification, le vérificateur général adjoint (VGA)/commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD), les responsables de secteur fonctionnel (RSF), le comité consultatif de vérification, la direction du ministère et d'autres groupes de soutien du Bureau, selon le cas.

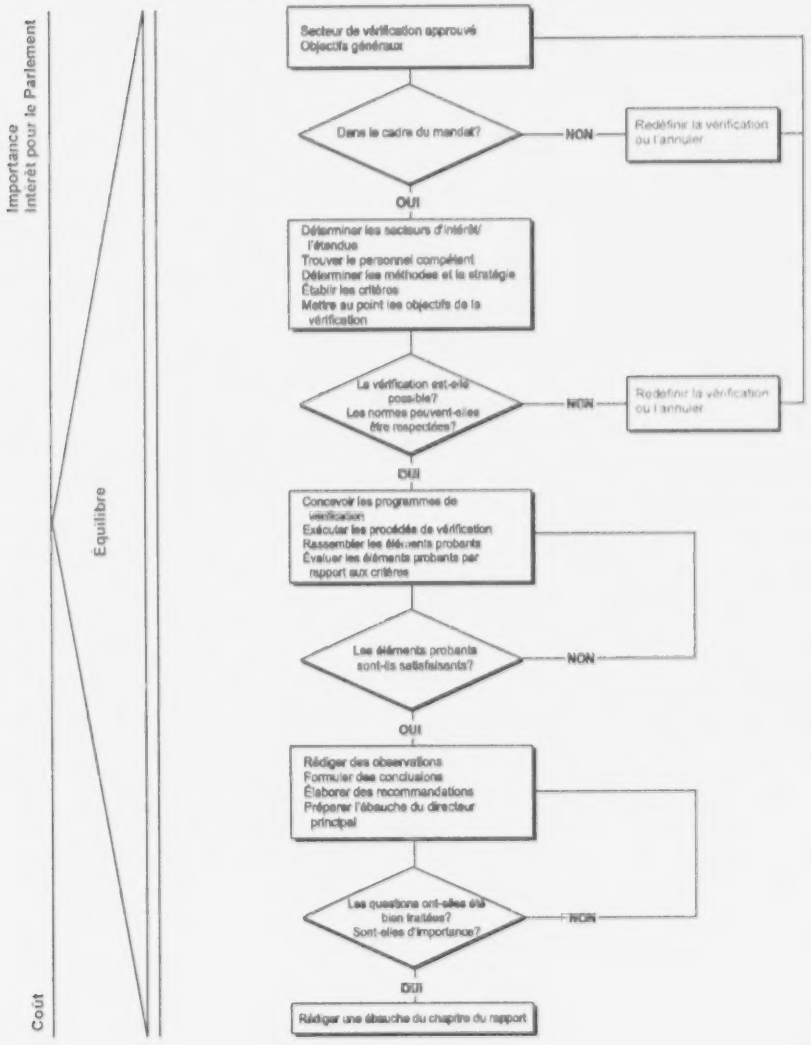
4.6 Voici donc les caractéristiques générales de la stratégie fondamentale :

- le jugement professionnel et l'initiative individuelle;

- la consultation aux points décisifs critiques;
- une démarche itérative pour se concentrer constamment sur les points qui sont importants et d'intérêt pour le Parlement;
- un personnel et une méthode de vérification choisis en fonction des caractéristiques de l'entité ou du secteur fonctionnel;
- le maintien d'un équilibre entre les coûts de la vérification et l'importance des questions examinées ainsi que leur intérêt pour les parlementaires.

Pièce 2

Stratégie de base de la vérification de l'optimisation des ressources



La planification d'une VOR

4.7 Avant de commencer le travail sur place, il faut avoir franchi les étapes suivantes : établir les priorités, élaborer les plans stratégiques et les plans à long terme, présenter les propositions de vérification, rationaliser les ressources et évaluer la valeur anticipée de la vérification (selon la description dans la première partie du Manuel). Grâce à ce processus, on autorise le commencement de la vérification, l'étendue de la vérification a été définie dans ses grandes lignes, un objectif préliminaire de vérification a été fixé et il y a des ressources suffisantes pour commencer le travail.

4.8 On trouve à la **pièce 3** un résumé des facteurs importants examinés aux diverses étapes du processus de planification.

Pièce 3

Stratégie : entité, activité sectorielle, secteur fonctionnel	Réunion VGA/CEDD/ SVG sur les ressources	Aperçu	Étude préparatoire	Conseil de direction	
X	X	X	X	X	Entité (organisation, activité, secteur, fonction)
X	X	X	X	X	Lien avec les priorités du BVG
X	X	X	X	X	Coût
X	X	X	X	X	Calendrier
X	X	X	X	X	Objectifs
	X	X	X	X	Liens avec d'autres vérifications
		X	X	X	Étendue (importance, pertinence, vérifiabilité)
		X	X		Compétences de l'équipe
		X	X		Responsables de secteur fonctionnel avec lesquels communiquer
			X	X	Questions d'importance/Questions à signaler
			X		Critères
			X		Méthode d'examen

L'étape de l'aperçu - comprendre le sujet de la vérification

4.9 L'équipe de vérification acquiert une connaissance approfondie du sujet de la vérification (ministère, organisme, secteur ou fonction) avant de commencer la planification détaillée. Peu importe la taille et la nature du sujet, il

est important que l'équipe de vérification ait une bonne « vue d'ensemble ». Si elle tire des conclusions ou signale des faiblesses sans avoir cette compréhension globale du sujet, son travail peut ne pas être productif ou ses constatations peuvent être trompeuses. L'équipe ***devrait*** avoir une connaissance à jour des éléments suivants :

- les autorisations législatives importantes;
- la structure organisationnelle;
- le contexte dans lequel évolue l'entité;
- le personnel clé;
- les dépenses et les recettes;
- les clients de l'entité;
- l'objectif, la mission et les résultats escomptés;
- les activités principales, y compris celles menées sur place;
- les mécanismes de reddition de comptes;
- les principaux systèmes de contrôle;
- les risques importants auxquels l'entité est exposée;
- les lacunes antérieures/faiblesses connues.

4.10 La **pièce 4** illustre les caractéristiques et les complexités d'un ministère ou d'un organisme typique.

4.11 C'est en s'appuyant sur cette connaissance que les vérificateurs peuvent décrire l'entité, prendre leurs décisions initiales au sujet de l'étendue et définir les secteurs d'intérêt. Ils peuvent aussi déterminer quels RSF consulter.

4.12 Une équipe de vérification qui a une expérience considérable de la vérification d'un ministère ou d'un organisme peut avoir accumulé une connaissance suffisante pour satisfaire à ces exigences et passer outre à l'étape de l'aperçu comme tel. Dans les cas où l'organisme n'a pas été vérifié récemment ou si l'équipe de vérification a changé, il peut être nécessaire d'établir au départ cette vue d'ensemble.

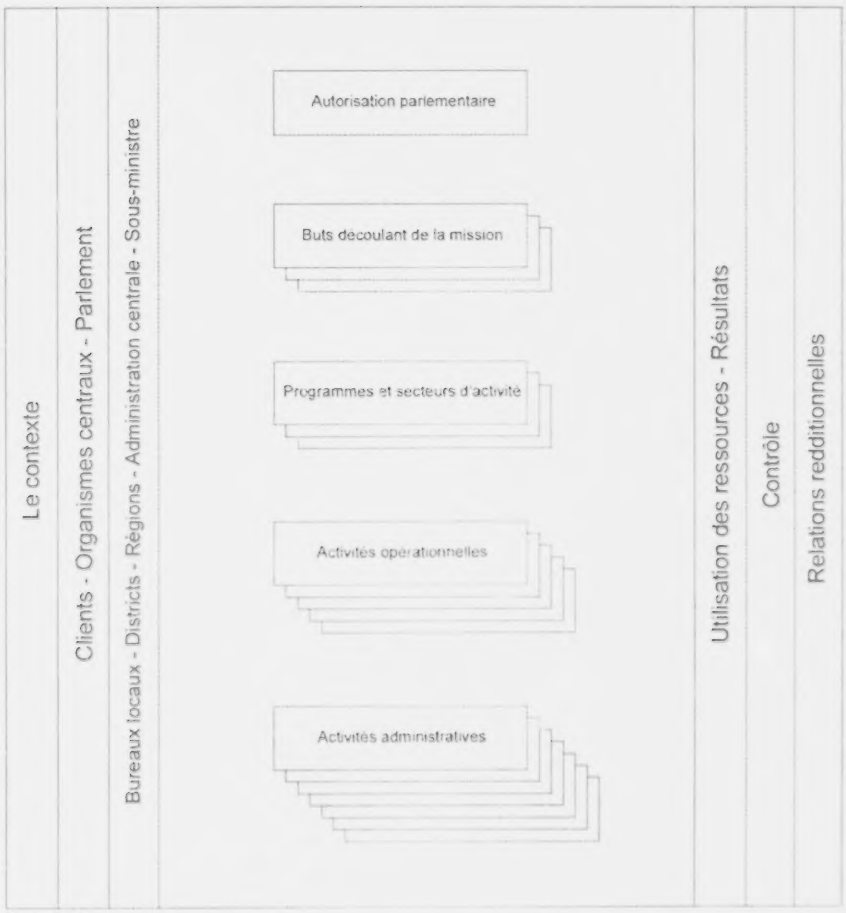
4.13 Lorsqu'on entreprend une vérification de portée gouvernementale ou une vérification sectorielle, il faut établir un aperçu et présenter un rapport au Conseil de direction à la fin de cette étape. Pour obtenir les renseignements de base nécessaires, il ***faudrait*** consulter les équipes de vérification responsables des entités ou des secteurs fonctionnels touchés par la vérification. L'ampleur des connaissances nécessaires pour ce genre de vérification dépend de la nature de l'examen entrepris.

4.14 Une fois l'aperçu établi, un rapport est produit. Il indique l'objet de la vérification, les secteurs à explorer à l'étape de l'étude préparatoire et les raisons pour lesquelles ils ont été choisis, il fournit des prévisions de coûts initiales et un calendrier des étapes de la vérification, une liste des RSF ainsi que des directeurs principaux responsables des entités ou des fonctions qui seront consultés pendant

la vérification, et enfin il énumère les compétences nécessaires pour effectuer la vérification.

Pièce 4

Planification de la vérification - Comprendre l'entité



L'étude préparatoire

4.15 L'étude préparatoire consiste à élaborer un plan pour que la vérification soit menée de façon ordonnée, avec efficience et au meilleur coût. Le plan est préparé par le directeur principal de la vérification et approuvé par le VGA/CEDD. Le Comité consultatif de vérification et les RSF en font l'examen et l'examen critique, s'il y a lieu.

4.16 L'étude préparatoire consiste en une évaluation très générale des activités qui seront soumises à la vérification, sans vérification approfondie. Les vérificateurs recueillent des renseignements pour préciser les décisions initiales

au sujet de l'étendue, du coût et du calendrier de la vérification, ainsi que des compétences nécessaires, et pour proposer des objectifs, les secteurs à soumettre à un examen approfondi, les critères et la stratégie d'examen.

4.17 Toute une gamme de procédés et de techniques servent à la collecte des renseignements nécessaires. En voici des exemples :

- entrevues avec la direction;
- examen des autorisations, des politiques, des directives, des documents du Cabinet, etc.;
- examen des Rapports sur les plans et les priorités et des Rapports sur le rendement;
- examen du site Internet de l'entité;
- examen des rapports de gestion et de reddition de comptes;
- examen des engagements de résultats;
- observation des installations;
- sondage limité des principaux systèmes et mécanismes de contrôle;
- analyse de la relation entre l'utilisation des ressources et les résultats;
- évaluation des risques;
- consultation avec des conseillers et avec des organismes de l'extérieur pour déterminer les meilleures pratiques et les possibilités d'amélioration;
- vérifications et études antérieures, et vérifications faites par d'autres;
- recensement des technologies utilisées;
- examen des tendances dans les dépenses.

4.18 Si le temps consacré à l'étude préparatoire est suffisant, la vérification devrait être mieux organisée et coûter le moins cher possible. Il n'y a pas de stratégie universelle pour que les meilleures décisions possibles soient prises à cette étape. Le directeur principal de la vérification et l'équipe doivent acquérir une connaissance approfondie du sujet vérifié et faire preuve de beaucoup de jugement. Le plan de vérification qui en ressort ***devrait*** comporter une orientation claire, de sorte que la vérification puisse être menée à bon terme. Cela est crucial pour déterminer les questions qui feront l'objet du rapport. Les rapports de VOR contiennent des conclusions au sujet d'activités gouvernementales complexes; leur pertinence et leur incidence dépendent beaucoup des décisions prises à l'étape de l'étude préparatoire.

4.19 Les conseils reçus et les préoccupations exprimées sont consignés. Le rapport de l'étude préparatoire est également présenté au Conseil de direction, avec la proposition de vérification.

4.20 L'un des outils importants utilisés à toutes les étapes de la planification est l'évaluation du risque. Le risque se définit comme suit : probabilité qu'un événement ou une action ait un effet négatif sur l'organisation, comme le risque de subir une perte financière, de perdre sa réputation, ou encore le défaut de mettre en oeuvre le programme avec économie, efficience ou de façon rentable.

ou de tenir compte des répercussions environnementales. Pour faire l'évaluation du risque, le vérificateur devrait poser des questions du type suivante :

- Qu'est-ce qui peut mal aller?
- Quelle est la probabilité que cela se produise?
- Quelles sont les conséquences?
- Le risque peut-il être minimisé ou contrôlé?

Le rapport de l'étude préparatoire

4.21 Les résultats de l'étude préparatoire sont consignés dans un rapport. Les analyses faites et les éléments probants qui justifient le plan sont conservés dans les dossiers appropriés, soit les dossiers permanents ou les dossiers de vérification. Dans le rapport de l'étude préparatoire, il ***devrait*** y avoir un plan comportant les éléments suivants:

- les objectifs de la vérification;
- une indication de la façon dont la vérification ajoutera de la valeur et aura des résultats positifs pour les Canadiens;
- une description de l'étendue de la vérification; les principales considérations et la justification des décisions relatives à l'étendue de la vérification; les raisons pour lesquelles l'étendue est limitée; les risques de vérification qui peuvent exister;
- le lien avec les priorités du Bureau;
- les critères de vérification et leur source;
- une analyse des plans de quantification pour chaque secteur d'intérêt;
- une description de la stratégie et de la méthode de vérification prévues, y compris les possibilités de quantifier les conséquences des lacunes;
- la désignation du personnel de vérification, y compris les employés régionaux et fonctionnels, ainsi que des compétences du personnel à contrat retenu pour ses connaissances ou ses spécialisations;
- le coût estimatif de la vérification en heures et en dollars pour ce qui est des contractuels;
- le moment choisi pour la vérification, les étapes clés, les points de contrôle et le calendrier probable des réunions du Comité consultatif de vérification;
- la stratégie de présentation des rapports, y compris la réponse aux directives du Conseil de direction.

4.22 Il appartient au directeur principal de la vérification de veiller à la préparation du rapport de l'étude préparatoire. Le VGA/CEDD approuve le rapport, après consultation avec les RSF intéressés, le VGA ressource et le Comité consultatif de vérification.

4.23 Le rapport de l'étude préparatoire constitue le fondement de la proposition de chapitre soumise au Conseil de direction par l'équipe.

4.24 Toute modification importante des objectifs de la vérification, de l'étendue, des exigences budgétaires, de la stratégie de présentation des rapports, du coût ou du calendrier de la vérification ***devrait*** être portée à l'attention du VGA/CEDD et du Conseil de direction.

Les objectifs de la vérification

Pour toute vérification, il faut des objectifs clairs en regard desquels tirer des conclusions (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).

4.25 On exprime habituellement les objectifs d'une vérification par les questions auxquelles la vérification est censée répondre au sujet des résultats d'une activité, par exemple, les résultats obtenus, l'économie ou l'efficience. Idéalement, les objectifs de la vérification devraient être compatibles avec l'atteinte des résultats de l'entité, de l'activité sectorielle ou du secteur fonctionnel. En termes généraux, les objectifs d'une VOR typique correspondent à la mission du Bureau.

4.26 Les objectifs de la vérification devraient être examinés attentivement et exprimés clairement. Ils doivent être définis de telle façon que l'équipe de vérification puisse, à la fin de la vérification, tirer une conclusion par rapport à chacun des objectifs. Le travail de vérification qui suit consiste à répondre aux questions soulevées dans les objectifs. Par conséquent, les objectifs de vérification ***devraient*** être définis avec le plus de précision possible pour éviter du travail de vérification inutile et coûteux. Toute modification des objectifs, avec les considérations principales et leur justification, ***devrait*** être portée à l'attention du VGA/CEDD, du comité consultatif de vérification et du Conseil de direction.

4.27 Il arrive dans de nombreux cas que le travail de vérification procure de l'information précieuse et nécessaire au Parlement. Ces objectifs non liés à la vérification (*...donner un aperçu de...*), pour lesquels il est impossible d'en arriver à une conclusion et auxquels on ne s'attend pas, ***devraient*** être distincts des objectifs (*...déterminer si... est efficient*), pour lesquels une conclusion peut être tirée et devrait être exprimée.

4.28 Depuis toujours, le Bureau effectue des missions d'appréciation directe. On procède à une mission d'appréciation directe lorsque l'entité vérifiée ne fournit pas d'assertion et que le vérificateur de la VOR vérifie la question à l'étude et formule une conclusion à cet égard. Dans une mission d'attestation, par ailleurs, l'entité vérifiée fait une assertion et le vérificateur exprime une conclusion sur l'assertion.

4.29 On tend de plus en plus, dans l'ensemble de l'administration publique, à présenter des rapports sur le rendement. On s'attend à ce que tous les ministères et organismes produisent un rapport sur les plans et les priorités ainsi qu'un rapport ministériel sur le rendement. Cela fournira au Bureau l'occasion de s'acquitter de plus de missions d'attestation.

4.30 Toutefois, ce processus vient seulement de commencer et, bien entendu, les progrès sont encore minces. C'est pourquoi le Bureau continuera d'assumer des missions d'appréciation directe pendant quelque temps.

L'étendue de la vérification

L'étendue de la vérification doit être claire pour ce qui est de la portée, du calendrier et de la nature de la vérification.

Les questions à vérifier doivent être choisies en fonction de leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, de leur importance et de leur vérifiabilité.

4.31 Aux étapes initiales de la planification, l'activité à vérifier est souvent définie en termes très généraux. Il arrive très peu souvent qu'il soit pratique ou rentable de tout vérifier. Pour délimiter l'étendue de la vérification, il faut ramener la vérification à quelques questions d'importance qui se rapportent à l'objectif de la vérification, qui peuvent être vérifiées avec les ressources disponibles et qui sont essentielles à l'atteinte des résultats prévus du sujet de la vérification. Il y a trois principes de base dans l'établissement de l'étendue de la vérification :

- la pertinence par rapport au mandat,
- les questions d'importance,
- la vérifiabilité.

Pertinence par rapport au mandat

4.32 La *Loi sur le vérificateur général* accorde au vérificateur général une grande latitude pour décider ce qu'il doit vérifier. Si la *Loi* indique expressément que certaines questions devraient être mentionnées dans les rapports, c'est que les parlementaires sont intéressés par ces questions. Le mandat qui est conféré au Bureau et l'intérêt de la part des parlementaires constituent des facteurs clés lors de l'évaluation de la pertinence des questions de vérification.

4.33 Le bien-fondé d'un programme politique outrepasse nos pouvoirs de vérification. Voir au paragraphe 1.6 la relation entre la fonction de vérification et la politique gouvernementale.

Questions d'importance

4.34 Dans l'examen de l'intérêt de vérification de divers secteurs envisagés, l'équipe de vérification doit avoir à l'esprit les principes énoncés dans le Cadre stratégique du Bureau. Selon ces principes, nous devons nous concentrer sur les questions importantes et sur des sujets qui ajoutent de la valeur et qui produisent des résultats positifs importants pour les Canadiens. Quand vient le moment de

déterminer les questions d'importance pour la vérification, il faut répondre aux types de questions ci-après :

- Le sujet a-t-il une incidence marquante sur les résultats?
- S'agit-il d'un domaine qui présente un risque élevé?
- Les sommes d'argent en jeu sont-elles importantes?
- La vérification peut-elle contribuer à améliorer le rendement, la responsabilisation ou l'optimisation des ressources? Aura-t-elle une incidence positive?
- S'agit-il d'une question qui a de la visibilité ou qui est d'actualité? Intéresse-t-elle les parlementaires et les Canadiens? Le moment choisi est-il opportun pour la vérification et répond-il aux besoins du client?

4.35 Si l'on doit procéder à la délimitation de la vérification, c'est pour mieux concentrer les ressources et le travail de vérification dans quelques domaines relativement peu nombreux, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur le rendement et les résultats du sujet vérifié.

4.36 Pour déterminer les questions d'importance, on adopte habituellement une approche descendante. La plupart des organismes ont une hiérarchie d'objectifs et de résultats planifiés dont témoigne leur structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), de même que leurs moyens de contrôle. Les activités, les procédures, les moyens de contrôle et les opérations tendent à se multiplier à mesure qu'on descend dans la hiérarchie. Dans les grandes organisations, il peut y avoir des centaines ou même des milliers de procédures et de mécanismes de contrôle à l'extrémité la plus basse de la hiérarchie. Avec une approche descendante, il est possible d'avoir une perspective globale de ce qui est important. (La pièce 4 illustre la complexité d'un ministère typique.)

4.37 Un des résultats de la délimitation de la vérification est la détermination des questions d'une importance éventuelle ou de celles qui devraient faire l'objet d'une vérification approfondie. Généralement, les cinq ou six questions les plus cruciales pour le succès de l'activité vérifiée, ou celles qui présentent les risques les plus élevés ou les meilleures possibilités d'amélioration, sont retenues pour une vérification approfondie. Le vérificateur doit rester très attentif pour repérer les activités critiques et ensuite y concentrer sa vérification.

Vérifiabilité

4.38 On entend par vérifiabilité la capacité pour les équipes de vérification d'effectuer la vérification conformément aux normes professionnelles. Il peut y avoir toute une gamme de situations pouvant amener une équipe à décider de ne pas vérifier un domaine donné même s'il est important. Voici les facteurs que l'équipe de vérification ***devrait*** considérer :

- La nature de l'activité ne convient pas; par exemple, il peut être inutile de tenter de vérifier les considérations techniques d'une installation de recherche.

- Elle n'a pas ou ne peut obtenir les spécialistes nécessaires.
- Le secteur est en voie de changer de façon importante ou radicale.
- Il n'y a pas de critères valables pour évaluer le rendement.

4.39 Dans l'énoncé de l'étendue, il ***faudrait*** décrire les parties ou les fonctions de l'organisation ou du programme qui font l'objet de la vérification et auxquelles les conclusions de la vérification s'appliquent, de même que la période visée par la vérification.

Les critères de vérification

La vérification doit être ciblée grâce à des critères valables, sur lesquels les observations pourront être fondées.

4.40 Les vérificateurs ont besoin d'un moyen de mesurer ou de juger les résultats des questions qui font l'objet de la vérification. Les normes utilisées à cette fin s'appellent des critères de vérification.

4.41 Les critères de vérification sont des normes de rendement et de contrôle raisonnables et réalistes par rapport auxquelles peuvent être évalués et mesurés la conformité, le caractère adéquat des systèmes et des méthodes, ainsi que l'économie, l'efficience et le rapport coût-efficacité des opérations.

4.42 Des critères valables sont des critères adaptés aux caractéristiques propres de l'organisme vérifié. Ils sont axés le plus possible sur les résultats attendus de l'opération, du système, du mécanisme de contrôle, etc. Les observations de vérification constituent l'évaluation selon laquelle les critères sont respectés ou non.

4.43 Des critères ***devraient*** être élaborés pour chacun des secteurs de vérification. Ils doivent être pertinents, fiables, impartiaux, faciles à comprendre et complets. Avec l'ensemble des observations, l'équipe de vérification devrait être en mesure de formuler une conclusion par rapport à chaque objectif de vérification.

4.44 L'ampleur de l'effort nécessaire pour assurer la pertinence des critères est fonction de leur origine que voici :

- les lois et les règlements;
- les normes élaborées par des organismes professionnels reconnus;
- les Rapports sur les plans et les priorités et les Rapports sur le rendement des entités;
- les bonnes pratiques généralement reconnues;
- les normes établies par l'organisme vérifié;

- les mesures élaborées expressément pour la vérification par l'adaptation de critères utilisés dans des missions semblables ou par renvoi aux normes et aux méthodes d'autres organismes qui exercent des activités semblables;
- les travaux antérieurs du Bureau.

4.45 Les critères fondés sur les lois ou sur des normes professionnelles reconnues peuvent être généralement acceptés par le vérificateur. Dans ce cas, le vérificateur n'a qu'à s'assurer qu'ils sont liés à l'objectif de vérification.

4.46 Les sources principales de critères pour les VOR sont les mécanismes de contrôle, les normes, les mesures, les engagements relatifs à des résultats et les cibles adoptées par la direction de l'organisation ou imposées par le Parlement ou par des organismes centraux. Si l'entité a adopté des mesures valables et précises pour l'évaluation de ses propres résultats, le vérificateur ***devrait*** procéder à l'examen de celles qui sont liées à la vérification pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et exhaustives. L'équipe de vérification peut consulter des organismes professionnels ou d'autres organisations qui exercent des activités ou qui effectuent des opérations semblables pour vérifier la qualité des normes ou pour déterminer les meilleures pratiques. Si les propres mesures de l'entité sont jugées raisonnables, elles peuvent servir de critères de vérification.

4.47 Si l'entité n'a pas de normes biens établies pour mesurer ses résultats ou en juger, conformément aux objectifs de vérification, le vérificateur doit trouver des critères satisfaisants. Il peut obtenir des critères généralement reconnus dans des sources telles que les lois, les règlements et les normes élaborées par des associations professionnelles et des groupes d'experts reconnus. S'il n'existe pas de tels critères, le vérificateur peut s'inspirer des données sur les résultats d'autres organismes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration publique, qui exercent des activités ou qui effectuent des opérations semblables, ou des meilleures pratiques selon une analyse comparative ou la consultation; ou encore des normes qu'il a élaborées lui-même dans l'analyse d'une tâche ou d'une activité.

4.48 Au fil des années, le Bureau a élaboré et mis à l'essai des critères pour un grand nombre d'entités et de domaines d'activité. Ces critères peuvent très bien s'appliquer à d'autres vérifications et l'équipe de vérification peut faire des recherches dans les directives fonctionnelles et les vérifications antérieures sur le site INTRAnet du Bureau pour déterminer s'il n'y a pas des critères généraux qui peuvent être adaptés à l'activité en voie de vérification.

4.49 L'analyse comparative et l'élaboration de normes par l'analyse d'activités individuelles ou la comparaison d'activités semblables d'autres organisations sont des activités coûteuses, qui ne devraient pas normalement être entreprises par le vérificateur. Si, au moment de l'étude préparatoire, il semble que les opérations pourraient être de beaucoup améliorées ou qu'il y aurait des économies à réaliser, l'entité vérifiée pourrait être encouragée à entreprendre de telles activités. Dans des circonstances extrêmes, le vérificateur peut demander un avis sur l'opportunité d'entreprendre de telles tâches en s'adressant à la haute direction du Bureau et au Comité consultatif de vérification.

4.50 Le directeur principal de la vérification ***devrait*** discuter des objectifs de la vérification et des critères à utiliser avec les hauts fonctionnaires de l'organisation vérifiée et obtenir des commentaires écrits, si possible, sur la pertinence des critères. Le directeur principal de la vérification ***devrait*** discuter aussi avec les représentants de l'organisation de la compréhension qu'a l'équipe de la responsabilité de la direction dans le contexte de la stratégie de vérification. S'il y désaccord entre la direction et l'équipe au sujet de l'interprétation des responsabilités de la direction, ou encore de la pertinence des critères, et que la divergence ne peut être résolue, le directeur principal ***devrait*** consulter le VGA/CEDD et le Comité consultatif de vérification avant de commencer la vérification. Il ne faut jamais entreprendre une vérification en utilisant des critères qui conduiraient à des résultats tendancieux ou trompeurs.

4.51 S'il y a désaccord avec la direction au sujet des critères ou des responsabilités de la direction, cette situation doit être mentionnée dans le chapitre et il doit y avoir une explication indiquant pourquoi l'équipe de vérification est d'avis que la direction est responsable de la question et pourquoi l'équipe a utilisé les critères malgré l'opposition de la direction.

4.52 À mesure que la vérification progresse, on peut se rendre compte, après avoir obtenu d'autres renseignements, que certains critères ne sont pas nécessaires à l'atteinte des objectifs de la vérification. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de poursuivre les travaux de vérification relatifs à ces critères.

La stratégie de vérification — l'accent sur les résultats

4.53 Après avoir défini l'objectif, l'étendue et les critères de la vérification, l'équipe de vérification devrait élaborer une stratégie qui conduira aux résultats les plus intéressants pour le client, et ce au meilleur coût possible. Cela s'applique également aux missions d'appréciation directe et aux missions d'attestation.

4.54 Les parlementaires ont indiqué qu'ils préfèrent obtenir des renseignements qui sont axés sur les résultats, et ce à un niveau global. Dans la mesure du possible, les vérifications ***devraient*** être conçues de manière à procurer des renseignements qui touchent des domaines d'intérêt pour les parlementaires.

4.55 Dans le passé, beaucoup de vérifications étaient axées sur les mécanismes de contrôle et les procédés, plutôt que sur des facteurs de valeur ajoutée. Pour cette raison, le Bureau a modifié l'orientation de ses vérifications depuis quelques années pour mettre davantage l'accent sur les résultats. Il faut à cette fin qu'une vérification, peu importe la stratégie, détermine, si possible, l'incidence ou l'incidence éventuelle des constatations de vérification. Il ***faudrait*** mettre l'accent sur les résultats, que l'étendue de la vérification soit un programme, une opération, un système ou un contrôle. Lorsqu'un vérificateur procède à la vérification d'un élément d'un programme, il doit bien comprendre la relation du programme avec les résultats escomptés.

4.56 Une vérification qui ne tient pas compte de l'incidence d'une question ou de ce qui en résulte sera probablement accueillie dans l'indifférence par les

parlementaires et par la direction de l'organisation vérifiée. Le vérificateur pourrait aussi trouver difficile d'en arriver à des conclusions relativement aux objectifs de la vérification.

4.57 Nous donnons ci-après une brève description des deux principales stratégies de vérification :

- **La vérification directe des résultats**, qui met l'accent au départ sur les extrants et sur les résultats.
- **La vérification des systèmes de contrôle**, qui met l'accent au départ sur les systèmes et sur les mécanismes de contrôle.

4.58 Lorsqu'on élabore une stratégie de vérification pratique et efficace, on se rend compte de la diversité et de la complexité de la vérification axée sur les résultats. Il y a amplement de place pour l'innovation dans l'application de nouvelles techniques et, au fil des années, le Bureau a eu recours aux techniques assistées par ordinateur, à la recherche opérationnelle, à la simulation et à la modélisation, à l'échantillonnage statistique, à des enquêtes et à toute une gamme d'autres méthodes avancées pour recueillir les éléments probants. Pour une vérification donnée, on peut avoir recours à une combinaison de stratégies.

Vérification directe des résultats

4.59 Les ministères et les organismes sont maintenant tenus de définir leurs engagements relatifs à des résultats dans leur structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), et de faire état de leurs buts et de leurs résultats concrets dans les documents sur les prévisions budgétaires déposés chaque année. Il s'agit là d'excellents points de départ pour la vérification axée sur les résultats.

4.60 Le concept de la stratégie axée sur les résultats est valable, peu importe que l'étendue de la vérification soit un programme, une opération, un système ou un contrôle.

4.61 Dans ce type de vérification, on met l'accent sur l'évaluation des résultats obtenus par rapport à ceux qui étaient escomptés. La vérification ne consiste pas au départ en l'examen détaillé des méthodes ou des processus, mais plutôt des extrants ou des résultats comme tels. Cette stratégie convient particulièrement s'il existe des critères convenables pour mesurer la qualité, la quantité et le coût des extrants. Si le résultat est satisfaisant, il y a peu de risques qu'il y ait des lacunes graves dans la conception ou la mise en œuvre de l'activité ou du processus. Si le vérificateur trouve le résultat insatisfaisant, il examine l'activité et le mécanisme de contrôle dans la mesure nécessaire pour repérer les causes précises du problème.

4.62 Voici les types de problèmes qui peuvent être repérés :

- les services ne sont pas conformes au mandat du programme;

- les coûts unitaires dépassent les normes ministérielles, les coûts d'activités comparables dans d'autres secteurs de l'administration fédérale ou dans des organismes extérieurs;
- les produits ou les services ne répondent pas aux normes de qualité ou de quantité.

4.63 Si la vérification vise à déterminer si les objectifs d'un programme ont été atteints, le vérificateur prend soin, dans sa vérification, de ne pas mettre en question le bien-fondé d'un programme politique. Le Bureau ne souhaite aucunement s'immiscer dans un débat de nature politique : c'est là le travail des élus.

Exemple d'une vérification axée sur les résultats

Énoncé brièvement, l'un des objectifs de la vérification était l'évaluation du rapport coût-efficacité du système de paie. Il s'agissait de déterminer si ce qu'il en coûte chaque année pour payer un employé est raisonnable, si l'employé est payé au moment voulu et s'il touche le montant auquel il a droit. Après avoir examiné l'exactitude de la paie et le moment où elle est versée, le vérificateur a constaté que ces aspects de la paie étaient satisfaisants. Les critères relatifs au coût étaient fondés sur ce qu'il en coûte pour payer les employés des administrations provinciales. Nous avons obtenu ces renseignements en nous adressant à plusieurs vérificateurs généraux provinciaux. En comparant les coûts réels aux critères, nous avons constaté qu'il existe de grandes possibilités d'économies dans le système fédéral. En poussant notre analyse plus loin, nous avons constaté que les coûts seraient grandement réduits si la technologie était utilisée davantage. Le ministère a signalé que, après avoir pris les mesures nécessaires pour moderniser son système de paie, il a pu réaliser des économies annuelles de millions de dollars.

Vérification des systèmes de contrôle

4.64 Cette approche vise à déterminer si l'organisation dispose de systèmes de contrôle satisfaisants pour obtenir une assurance raisonnable que les résultats ont été atteints. Le terme « contrôle » est pris ici dans son sens le plus large et il embrasse tous les éléments de la gestion qui sont nécessaires pour obtenir le résultat escompté. La vérification vise à faire l'analyse, l'examen et l'essai des éléments clés du système de contrôle pour s'assurer qu'il est bien conçu et mis en oeuvre. Si le système est efficace, il s'agit d'un bon indice que les résultats seront satisfaisants.

4.65 Normalement, seuls les éléments à risque élevé du système sont examinés en profondeur. Les mécanismes de contrôle sont retenus pour vérification en raison de leur importance pour l'atteinte des résultats clés. Si le vérificateur constate des lacunes importantes, il devrait prendre d'autres mesures pour détecter la cause du problème et son incidence ou son incidence éventuelle sur les résultats escomptés. Cette stratégie procure un fondement solide pour

l'élaboration de recommandations visant à améliorer les systèmes et les méthodes, de même que pour la détection des mécanismes de contrôle inutiles.

4.66 Des graphiques d'acheminement servent souvent à analyser le système. L'inconvénient de cette méthode tient à ce que, dans une grande organisation complexe, il en coûte très cher pour analyser en détail les systèmes. Il est souvent difficile de déterminer quelle incidence une lacune de contrôle peut avoir sur les résultats.

4.67 Dans les deux stratégies décrites ci-dessus, le vérificateur peut examiner les opérations, l'événement, les dossiers ou les documents réels. La méthode de base consiste à définir la population à vérifier, à choisir un échantillon, puis à examiner les opérations par rapport à la norme ou au critère. Les sondages sont, le plus possible, orientés vers les résultats. Par exemple, on peut examiner un échantillon d'achats pour déterminer si un ministère paie trop, dans l'ensemble.

4.68 L'échantillonnage peut être la principale méthode de collecte des éléments probants. Les sondages directs sont particulièrement utiles lorsque le vérificateur veut déterminer l'incidence d'un événement ou d'une caractéristique quelconque dans la population, pour quantifier les effets d'une lacune. Si le vérificateur désire projeter les résultats des sondages pour faire une extrapolation à l'ensemble de la population, il peut avoir recours à des techniques d'échantillonnage structuré. Si le vérificateur ne possède pas de bonnes connaissances des techniques d'échantillonnage, il peut avoir recours à des spécialistes.

L'étape de l'examen

4.69 À l'étape de l'examen, le vérificateur recueille l'information ainsi que les éléments probants suffisants et nécessaires aux fins suivantes :

- élaborer des observations pour indiquer si le rendement est conforme aux critères;
- tirer une conclusion relativement à chacun des objectifs de la vérification;
- recenser les possibilités d'amélioration du rendement;
- justifier les recommandations et les conclusions de la vérification.

4.70 L'équipe de vérification conçoit les sondages et les procédés de vérification de façon à obtenir de l'information suffisante et nécessaire au meilleur coût possible. Pour la vérification comme telle, il existe toute une gamme de techniques, comme les entrevues, les enquêtes, les analyses, l'échantillonnage, la confirmation, l'inspection, l'examen analytique et l'établissement de graphiques d'acheminement. L'équipe de vérification peut faire appel à des techniques de vérification informatisées chaque fois que l'utilisation de ces techniques augmente la qualité et l'efficience de la vérification. Elle prépare des programmes de vérification qui énoncent avec précision les procédés de vérification et qui constituent :

- un guide pour la réalisation du travail à faire;
- un cadre pour l'attribution des travaux et des budgets;
- une base pour la supervision des travaux;
- un moyen de transférer les connaissances aux employés subalternes;
- un moyen de consigner les travaux accomplis et de démontrer qu'ils ont été exécutés avec le soin nécessaire.

4.71 Comme nous l'avons indiqué plus tôt dans le Manuel, on peut dire que la VOR est un processus de prise de décisions itératif. La collecte des éléments probants s'effectue en conformité avec le processus global. Le vérificateur obtient des renseignements, les examine pour déterminer s'ils sont complets et appropriés, et détermine s'ils sont suffisants pour pouvoir évaluer les résultats par rapport aux critères. Sinon, il devra recueillir d'autres éléments probants.

4.72 Voici les divers volets du processus de collecte des éléments probants :

1. concevoir les procédés ou les tests (sondages) de vérification (le programme de vérification);
2. exécuter les procédés ou les tests (sondages) de vérification/recueillir les éléments probants;
3. analyser les éléments probants et évaluer les résultats par rapport aux critères;
4. prendre des décisions, c'est-à-dire déterminer si d'autres éléments probants sont nécessaires (revenir à la première étape) ou si les éléments probants sont suffisants et nécessaires pour mesurer les résultats.

4.73 Il arrive assez souvent qu'une vérification doive être repensée à l'étape de l'examen, au moment où l'équipe fait face à des difficultés imprévues relativement à la qualité de l'information ou à la facilité de l'obtenir. Les vérificateurs seront à l'affût d'indices selon lesquels les éléments probants recueillis ne seront pas suffisants pour leur procurer le degré élevé d'assurance de vérification dont ils ont besoin pour la VOR.

Les éléments probants

L'équipe de vérification doit recueillir des éléments probants suffisants et nécessaires pour justifier ses observations.

4.74 Les observations et conclusions de la vérification qui figurent dans le rapport doivent pouvoir résister à un examen critique. Elles doivent s'appuyer sur des éléments probants suffisants et nécessaires compte tenu du niveau d'assurance qui doit être donné.

Éléments probants nécessaires

4.75 On entend par éléments probants nécessaires les facteurs qui doivent exister pour qu'une observation soit véridique. Par exemple, pour affirmer qu'un programme de formation n'est pas rentable, il peut être nécessaire de montrer qu'il est à la fois inutile pour certains (parce qu'ils connaissent déjà la matière enseignée) et qu'il est non productif pour d'autres (parce qu'ils ne s'en serviront jamais). L'analyse des deux facteurs est nécessaire pour faire une observation sur la rentabilité de ce programme.

Éléments probants suffisants

4.76 On entend par éléments probants suffisants la quantité d'éléments probants dont le vérificateur a besoin pour justifier une observation. Ces éléments seront pertinents et couvriront la période sur laquelle porte la vérification; ils seront fiables, valables, cohérents et objectifs, et se prêteront à une confirmation indépendante. Il s'agira des meilleurs éléments probants disponibles compte tenu de ce qu'il en coûte pour les recueillir. Il est entendu qu'il ne faut recueillir que les éléments probants nécessaires pour chaque objectif de vérification.

4.77 Pour déterminer si tous les éléments probants suffisants et nécessaires ont été recueillis pour procurer un haut niveau d'assurance, c.-à-d. une assurance de vérification, le vérificateur doit être convaincu que le risque d'erreur, de conclusion fautive ou de recommandation non pertinente est minimal. Pour minimiser ce risque, le vérificateur ***devrait*** corroborer son observation et sa conclusion en ayant recours à des éléments probants de sources différentes ou de nature différente.

4.78 Lorsqu'il recueille de l'information à cette étape, le vérificateur songe à l'étape du rapport et à la nécessité de communiquer le message de vérification d'une manière convaincante. S'il a l'occasion de faire appel à des études de cas ou à des aides visuelles, comme des photographies, pour les éléments probants, il s'agit souvent d'une manière convaincante d'illustrer un point particulier dans le rapport de vérification.

4.79 Les éléments probants peuvent avoir des formes différentes :

- des éléments obtenus par inspection ou observation directe; où c'est possible, il est bon de prendre des photos ou de tourner des vidéos pour appuyer ces observations;
- des notes recueillies à l'occasion des entrevues : ces notes ***devraient*** toutefois être assorties d'autres éléments probants, là où c'est possible;
- des copies de documents authentiques;
- la confirmation par des tiers, notamment des mesures ou des normes de rendement qui servent de fondement à l'élaboration de critères;
- des statistiques, des comparaisons, des analyses, des justifications, etc. élaborées par l'équipe de vérification.

4.80 Dans les circonstances, l'examen des éléments probants par une personne raisonnablement informée conduira à des observations et à des conclusions semblables.

L'utilisation des travaux d'autres vérificateurs et évaluateurs

4.81 L'équipe de vérification ***devrait*** utiliser les travaux des vérificateurs internes ou des évaluateurs de programme si ces travaux ont été réalisés conformément aux normes de vérification définies dans le présent manuel. Grâce à une collaboration étroite avec le groupe de vérification et d'évaluation de l'entité, il est possible de ménager l'effort de vérification en éliminant le double emploi.

4.82 Dans les cas où les conclusions des vérifications ou des évaluations des entités sont incluses dans le Rapport du vérificateur général, l'équipe de vérification ***devrait*** évaluer les éléments probants pour s'assurer de la validité des constatations. Normalement, lorsque de telles mentions sont incluses dans le rapport, la source de la conclusion est clairement indiquée.

L'élaboration des observations de vérification

Pour élaborer les observations, l'équipe de vérification doit faire une évaluation objective des éléments probants par rapport aux critères.

4.83 L'équipe de vérification recueille de l'information en vue de faire une évaluation des résultats concrets d'une activité ou d'un processus par rapport aux critères. Si le vérificateur constate que ces résultats ne correspondent pas aux critères utilisés, il lui ***faudrait*** aller plus loin dans son enquête pour obtenir l'assurance que toute observation qu'il fait est importante et équitable, et qu'elle peut mener à une amélioration marquée des résultats, de l'optimisation des ressources ou de la responsabilisation.

Pour recueillir d'autres éléments probants, il faut notamment :

- déterminer si la lacune est un cas isolé ou constitue un problème générique ou systémique;
- évaluer l'incidence ou l'incidence éventuelle de la lacune sur les résultats; il ***faudrait*** quantifier l'effet du problème, si la chose est possible, pour en illustrer l'incidence dans le rapport de vérification;
- déterminer la cause de la lacune pour s'assurer que les recommandations avancées seront pertinentes;
- déterminer si le problème peut être réglé par l'organisation, car il se peut qu'il soit la conséquence de mesures ou d'événements indépendants de sa volonté;

- recueillir d'autres éléments probants (comme des cas, des statistiques, des graphiques ou des photos, etc.), s'il y a lieu, pour illustrer la nature et l'importance de la question;
- déterminer sur qui le problème a une incidence, comme d'autres unités de l'organisation, les organismes centraux ou d'autres ministères;
- discuter de la question avec la direction; si elle est au courant du problème et qu'elle a mis en place des mesures correctives, le problème est peut-être moins important aux fins du rapport; assurément, cela modifiera la façon dont la question est signalée.

4.84 Après avoir comparé les éléments probants et les critères, et avoir approfondi sa recherche sur la nature et l'importance du problème, le vérificateur en arrive à circonscrire ses constatations. L'analyse et les constatations qui en découlent doivent être déduites uniquement des éléments probants obtenus.

4.85 Les constatations constituent la base à partir de laquelle les conclusions globales sont formulées par rapport aux objectifs de la vérification.

L'élaboration des recommandations

Lorsque des lacunes sont signalées, les vérifications doivent comprendre des recommandations afin d'orienter les mesures correctives à prendre (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).

4.86 Les vérifications comprennent des recommandations visant à inciter à prendre rapidement des mesures lorsque les constatations du rapport indiquent que des améliorations importantes des activités et du rendement sont possibles. Une recommandation peut porter sur une seule lacune ou un certain nombre d'observations ou de lacunes connexes.

Il peut y avoir des cas où une recommandation ne constitue pas le meilleur moyen d'atteindre les résultats souhaités. Les exceptions à la norme de vérification **devraient** alors être justifiées au cas par cas et approuvées par le VGA. Dans de tels cas, la vérification peut encore faire une contribution importante en portant à l'attention de l'entité vérifiée et du Parlement une analyse de la situation très professionnelle. Lorsque des mesures correctives sont en cours, il est approprié de le souligner.

4.87 Rédiger une bonne recommandation n'est pas tâche facile. Les recommandations idéales répondent à plusieurs critères. Une pratique exemplaire lorsqu'on rédige des recommandations consiste à faire en sorte qu'elles :

- soient appuyées par les observations et les conclusions et découlent de celles-ci;
- répondent aux causes sous-jacentes de la lacune;

- soient formulées clairement et simplement et qu'elles puissent être bien comprises sans autre contexte;
- soient énoncées de manière générale (c.-à-d. indiquer ce qui doit être fait et laisser aux représentants du ministère le soin d'établir comment cela sera fait);
- soient axées sur l'action (c.-à-d. présentées à la voix active et adressées à l'organisation qui est responsable d'y donner suite);
- soient formulées de manière positive quant au ton et au contenu;
- soient pratiques (c.-à-d. pouvant être mises en œuvre dans un délai raisonnable, en prenant en compte les contraintes d'ordre juridique et autres);
- soient rentables et n'augmentent pas le fardeau administratif (c.-à-d. les coûts de mise en œuvre ne l'emporteront pas sur les avantages — en donnant une estimation des économies ou en précisant et en quantifiant les avantages qui en découlent);
- soient axées sur les résultats (en indiquant les conséquences attendues, idéalement en termes mesurables);
- puissent faire l'objet d'un suivi (c.-à-d. qu'on soit capable de déterminer si les mesures proposées ont été prises);
- soient uniformes et cohérentes par rapport aux autres recommandations du chapitre.

4.88 Lorsqu'elle rédige des recommandations, l'équipe de vérification **devrait** obtenir, dès que possible et normalement avant de terminer l'ébauche du directeur principal, les vues de la direction sur les mesures à prendre pour régler le problème.

4.89 Les recommandations visant à modifier les dispositions législatives ont un caractère très délicat. Si des observations laissent supposer qu'il est nécessaire de modifier les dispositions législatives, la question **devrait** être discutée avec les Services juridiques.

Les réponses des ministères aux recommandations

4.90 Nous encourageons les ministères à répondre à chacune des recommandations, et nous publierons ces réponses en indiquant si :

- le ministère est d'accord avec la recommandation et s'est engagé à y donner suite;
- le ministère est d'accord avec la recommandation et explique pourquoi il ne peut y donner suite maintenant;
- le ministère n'est pas d'accord avec la recommandation et donne une brève explication.

4.91 Les réponses donnent au Bureau et au Comité permanent des comptes publics un point de départ pour assurer le suivi de la vérification.

4.92 La réponse est généralement fournie par l'administrateur général ou une personne qui agit au nom de celui-ci. Lorsque la vérification touche plus d'un ministère, une réponse conjointe ou des réponses multiples où chaque ministère est clairement identifié sont acceptables. Pour les vérifications de portée gouvernementale, le ministère principal ou le Secrétariat du Conseil du Trésor peuvent répondre au nom du gouvernement.

4.93 Nous avons établi des limites sur le contenu et la publication des réponses de ministères :

- Les réponses doivent être courtes et claires, généralement pas plus de deux paragraphes. S'il y a lieu, nous publierons le plan d'action global du ministère qui donne suite à nos observations et recommandations.
- Nous ne publions généralement pas de réponse lorsqu'il n'y a pas de recommandations ou lorsque la vérification est un suivi de travaux précédents et qu'il n'y a pas de nouvelles recommandations.
- Pour publier les réponses dans le Rapport, nous devons les avoir reçues au moins sept semaines avant le jour du dépôt. Ce délai est aussi nécessaire pour que nous puissions respecter notre engagement d'informer le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé.
- Nous ne publions pas les réponses ou les commentaires des ministères dans les Points saillants ou un peu partout dans le chapitre. Tout de même nous décrivons brièvement les engagements du Ministère (ou l'absence d'engagement) dans les Points saillants.
- Nous décourageons les commentaires généraux comme caractéristique régulière des réponses des ministères.

4.94 Les équipes de vérification ***devraient*** veiller à ce que les représentants de l'entité vérifiée soient informés des limites posées aux réponses aux recommandations et les encourager à les respecter. Si l'entité nous demande de faire exception à ces limites, il faut en discuter avec le SVG. De temps à autre, nous pouvons accepter d'inclure une réponse globale à une étude pour faire connaître la position du gouvernement au lecteur. De plus, les ministères peuvent souhaiter publier un plan d'action visant à corriger les lacunes constatées dans le rapport. Il s'agit d'une option acceptable si cela favorise la reddition de comptes ou fournit plus d'information sur les avantages escomptés des recommandations. Ces plans doivent être au plus d'une page.

4.95 L'ébauche du directeur principal ***devrait*** être présentée au ministère au moins quinze semaines avant le jour du dépôt. Pour les notes de vérification et les suivis, ce délai peut être plus court, mais il faut donner suffisamment de temps à l'entité de prendre les questions soulevées en considération et d'y répondre.

4.96 Le rapport doit être évident. Nous ne répondons pas aux commentaires du ministère dans le Rapport. Cependant, nous ne publierons pas la réponse (ou le commentaire) d'un ministère si nous savons qu'elle est en grande partie trompeuse. Si nous sommes en désaccord avec la position d'un ministère, nous

l'indiquerons clairement lors des prochaines audiences du Comité permanent des comptes publics. S'il existe un différend important entre le ministère et le vérificateur, il faut l'indiquer dans les Points saillants du chapitre.

4.97 Dans la plupart des cas, nous ne publions pas de réponse pour les notes de vérification et les suivis. Les notes de vérification ne contiennent généralement pas de recommandations. Le suivi est un rapport d'étape sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations précédentes et l'accord ou le désaccord du ministère avec les recommandations auront été mentionnés dans le chapitre initial. Nous pouvons publier une réponse si le ministère est tout à fait en désaccord avec la conclusion; il existe des cas où la réponse est utile au Parlement pour comprendre la question. Cela est affaire de jugement. La décision finale quant à la publication de la réponse du ministère dans ces cas appartient au Bureau et doit être approuvée par le SVG.

Les conclusions de la vérification

L'équipe de vérification doit formuler des observations suffisantes et nécessaires pour justifier ses conclusions par rapport à chacun des objectifs de la vérification (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).

4.98 Ce n'est pas parce que la vérification se décompose en un certain nombre d'éléments qu'il ne faut pas tirer une conclusion par rapport à l'ensemble des objectifs de la vérification. Au moment de la planification, les secteurs d'intérêt pour la vérification ont été déterminés. Les éléments probants de la vérification ont été recueillis et les résultats dans les secteurs critiques ont été évalués par rapport aux critères. Les résultats réels ont été jugés satisfaisants ou des écarts par rapport aux critères ont été repérés. D'autres enquêtes sur les écarts par rapport aux résultats satisfaisants ou aux bonnes pratiques ont conduit à l'élaboration des observations.

4.99 Les observations servent à confirmer que les résultats sont satisfaisants ou à faire état du niveau, de la nature et de l'importance des écarts par rapport aux critères, à en attribuer la responsabilité et à déterminer la cause et l'effet du problème.

4.100 Le vérificateur ***devrait*** évaluer l'importance des constatations par rapport aux objectifs de la vérification. Aux deux extrémités de la gamme des résultats — rendement entièrement satisfaisant ou rendement très insatisfaisant — il ne lui est peut-être pas difficile de tirer une conclusion pour ce qui est de l'objectif global. Dans la plupart des cas, toutefois, le vérificateur doit faire preuve de jugement. Les conclusions de la vérification ainsi que les considérations principales et la justification des conclusions sont examinées avec le VGA/CEDD vérificateur général adjoint et le Comité consultatif de vérification.

Le rapport de vérification

L'équipe de vérification doit rédiger un rapport qui satisfait aux normes de rapport du Bureau.

4.101 Une fois son travail de vérification sur place terminé, ses observations de vérification élaborées et sa conclusion tirée par rapport à chaque objectif de vérification, le vérificateur est prêt à rédiger un projet de rapport qui répond aux normes de rapport de VOR.

5 *Normes de rapport de VOR*

Toute VOR doit mener à un rapport qui communique clairement au lecteur :

- **les objectifs et la nature de la vérification, la période couverte, l'étendue de la vérification, y compris les restrictions;**
- **les normes professionnelles utilisées;**
- **une description du programme ou de l'activité qui a fait l'objet de la vérification, notamment les responsabilités de la direction;**
- **les critères retenus et tout désaccord avec la direction sur leur pertinence;**
- **les observations faites;**
- **les recommandations visant à orienter les mesures correctives (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification);**
- **les commentaires de la direction, le cas échéant, y compris les mesures prévues en réponse à la vérification, et les divergences d'opinion;**
- **les conclusions tirées par rapport à chaque objectif de la vérification.**

5.1 La réputation et la crédibilité du Bureau dépendent dans une grande mesure de la qualité des rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable. Les rapports sont ce que le client, les médias et le public voient du travail du Bureau. Par conséquent, ils doivent satisfaire aux normes les plus élevées possible au plan du contenu et de la présentation. Dans la préparation du rapport, l'équipe de vérification ***devrait*** avoir à l'esprit :

- l'utilisation finale du rapport, c'est-à-dire l'usage qu'en font les parlementaires dans leur examen critique de l'activité de l'administration publique;
- l'étendue de la mission du Bureau, soit l'amélioration de la reddition de comptes et l'emploi des meilleures pratiques de gestion dans l'administration publique.

5.2 Le rapport vise à obtenir un changement positif. Les messages doivent donc :

- être clairs et précis, et écrits en langage simple de sorte que le lecteur comprenne ce que vise le rapport;
- être convaincants et voir leur importance mise en relief pour le lecteur;
- être équitables et présentés sur un ton impartial, indiquer les cas où la direction a pris des mesures pour combler les lacunes et mentionner les résultats exemplaires;
- ne traiter que des questions d'importance.

Éléments clés du contenu

5.3 Voici les éléments clés du contenu du rapport ainsi que les raisons pour lesquelles ces éléments y sont inclus :

Objectif

5.4 Énoncer clairement les questions clés au sujet du rendement, auxquelles la vérification entend répondre (comme « déterminer si le programme a été réalisé au meilleur coût... »), de même que les aspects liés à des objectifs autres que ceux de la vérification (comme « fournir de l'information sur... »).

Période visée

5.5 Informer le lecteur de la période pour laquelle l'assurance est donnée dans le chapitre et l'assurer que le rapport porte sur des questions d'actualité.

Nature et étendue

5.6 Énoncer ce qui a été vérifié, l'étendue de la vérification et les restrictions le cas échéant.

Normes professionnelles

5.7 Donner l'assurance que la vérification a été faite d'une manière professionnelle.

Description du programme ou de l'activité

5.8 Décrire le contexte et donner des renseignements de base de sorte que le lecteur ait une perspective suffisante de l'activité vérifiée pour comprendre les questions abordées.

Responsabilité de la direction

5.9 Exposer la responsabilité de la direction relativement au rendement et aux résultats dans le secteur vérifié.

Critères

5.10 Signaler la base de la mesure du rendement et la source des critères de même que tous les désaccords avec la direction sur la pertinence des critères retenus.

Observations sur le rendement

5.11 Signaler dans quelle mesure le rendement a correspondu aux critères et présenter une analyse et de l'information suffisantes, pertinentes et appropriées pour que la question soit bien comprise. Les observations font bien ressortir l'importance de la question et, à cette fin, il faut décrire son incidence sur la qualité du rendement ou quantifier le problème. Elles mentionnent, si la chose est possible, l'effet sur les résultats. La question doit être présentée d'une manière convaincante, mais aussi équitable. La cause profonde du problème est décrite et des aides visuelles sont utilisées, si possible, pour illustrer la nature du problème.

Recommandations

5.12 Orienter les mesures nécessaires pour corriger les problèmes, le cas échéant.

Commentaires de la direction

5.13 Faire état des commentaires utiles de la direction sur les observations, les conclusions et les recommandations du rapport, et indiquer quelles mesures sont prises pour corriger des problèmes. Les désaccords doivent être signalés.

Conclusions

5.14 Faire ressortir l'évaluation du rendement par rapport à chaque objectif de la vérification.

Un rapport de qualité au moment opportun

5.15 Dès le départ, la vérification a été conçue de manière à aboutir à un rapport de qualité dans le délai fixé. Le plan de vérification indiquait le calendrier de la vérification, les étapes clés et les points de contrôle. Il a été élaboré de sorte que la qualité des décisions clés de la vérification et l'état d'avancement du travail fassent l'objet d'un suivi pendant toute la durée de la vérification. Voici les étapes à suivre au moment de la mise au point du chapitre sur la vérification :

Confirmation des faits

5.16 L'équipe de vérification demande la confirmation des faits découlant de la vérification et des résultats des tests (sondages).

Ébauche interne

5.17 L'ébauche du chapitre est rédigée dès la fin des travaux sur place. Elle sert aux fins suivantes :

- obtenir l'avis du comité consultatif de vérification, du vérificateur général adjoint (VGA)/commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) et du VGA ressource sur l'importance et l'organisation des questions et sur la pertinence véritable du message du rapport;
- faire entreprendre la révision, la traduction, l'examen du texte et de la présentation par la Direction des rapports; et
- demander aux Services juridiques l'autorisation de lancer le processus d'approbation du rapport auprès du personnel de l'entité. On peut utiliser à cette fin des feuilles de renseignements, un rapport sous forme abrégée, des documents de travail et l'ébauche initiale. Il s'agit de confirmer les faits, d'obtenir les réactions de la direction aux observations et son avis sur les mesures correctives, et de faire en sorte que le rapport ne contienne aucune surprise.

Ébauche du directeur principal

5.18 L'ébauche du directeur principal doit ressembler le plus possible au chapitre définitif. Elle sert aux fins suivantes :

- approbation par le VGA/CEDD;
- examen critique, avis et conseils supplémentaires du comité consultatif de vérification;
- révision par le VGA ressource et révision et approbation par les RSF et les directeurs principaux régionaux pour ce qui est des questions de leur domaine d'intérêt;
- approbation des Services juridiques pour ce qui est du mandat et des tiers;
- révision éditoriale substantielle par la Direction des rapports;
- approbation par les tiers, s'il y a lieu (voir ci-après);
- commentaires de l'entité.

Les Points saillants du chapitre

5.19 Tous les chapitres contiennent une section de Points saillants qui résume les principaux messages du texte. Les Points saillants ***devraient*** :

- reprendre tous les messages importants du chapitre;
- être énoncés aussi clairement dans l'ébauche du directeur principal que dans le communiqué de presse;
- avoir le même ton et la même intensité que dans le corps du chapitre et dans le communiqué de presse.

5.20 Les Points saillants sont divisés en trois parties :

- **Les principales constatations** décrivent les principaux messages du chapitre. Cette section pourrait à l'occasion inclure un exemple concret pour faciliter la compréhension.

- **Le contexte et les autres observations** informent le lecteur sur ce qu'il doit absolument connaître pour comprendre pleinement les principaux messages. Cette partie pourrait comprendre des références historiques et d'autres points importants.
- **Le sommaire des réponses ministérielles** décrit brièvement les engagements du Ministère (ou l'absence d'engagement).

5.21 Les Points saillants font partie intégrante des chapitres et sont soumis à l'entité à l'étape de l'ébauche du directeur principal, en même temps que le corps du chapitre. La longueur maximale est de deux pages. Bien que les Points saillants fassent l'objet de discussions avec le ministère, le Bureau se réserve le droit de les formuler de la manière qu'il le juge appropriée.

5.22 La rédaction des Points saillants tire profit de la rédaction du communiqué de presse : l'expérience a démontré que la rédaction du communiqué lève toute ambiguïté, forçant les auteurs à penser clairement, à utiliser des mots simples.

Ébauche de transmission

5.23 Après qu'on ait tenu compte des commentaires de l'entité et suivant l'approbation par les réviseurs désignés de l'ébauche du directeur principal, le document, appelé ébauche de transmission, est présenté au sous-ministre ou à l'administrateur général de l'organisation vérifiée. L'ébauche de transmission sert aux fins suivantes :

- obtenir les commentaires du sous-ministre (SM), connaître ses intentions au sujet des mesures correctives et des désaccords, le cas échéant;
- intégrer au chapitre les commentaires du ministère;
- obtenir l'approbation du directeur principal et du VGA/CEDD au sujet de la qualité.

5.24 Le directeur principal et le contrôleur des rapports tiennent le Conseil de direction au courant de l'état d'avancement des travaux et des problèmes de qualité éventuels pendant toute la durée de la vérification. L'équipe de vérification est chargée de préparer les cahiers de vérification qui servent à la vérification des renseignements présentés dans le chapitre. Les cahiers peuvent être utilisés par la Direction des rapports si elle doit vérifier les chiffres, les tableaux, les renseignements sur l'organisation, la terminologie et d'autres données qui figurent dans le chapitre.

Approbation par les tiers

5.25 On entend par tiers toute organisation ou personne, à l'extérieur du ministère ou de l'organisme, à laquelle le rapport de vérification peut faire référence. Pour plus de certitude, il s'agit notamment des autres ministères, des organismes centraux, des sociétés d'État, des fournisseurs ou des bénéficiaires de programmes gouvernementaux, ou de tout autre organisation, personne ou groupe de personnes mentionné dans le rapport. Le Bureau se doit d'assurer

l'exactitude et l'équité des mentions de tiers. D'autres directives sont données dans le chapitre 8 à la rubrique Mentions de tiers.

Confidentialité et sécurité

5.26 Tous les documents relatifs au rapport de vérification ***devraient*** être conservés conformément à la politique du Bureau relative à la confidentialité et à la sécurité. Les ébauches de chapitre et d'autres documents qui servent à communiquer les constatations de vérification aux ministères et aux organismes ***devraient*** porter la mention « Ébauche protégée aux fins de discussions seulement » et il devrait y avoir une mention indiquant clairement qu'ils appartiennent au Bureau du vérificateur général. D'autres directives sont données au chapitre 8 à la rubrique Sécurité de l'information.

6 *Norme pour le suivi*

(CHAPITRE EST ACTUELLEMENT EN RÉVISION)

Si vous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur l' icône suivant pour obtenir l'information.

lettre_suivi_des_vor
doc

7 *Normes sur les études*

Contexte

7.1 Les vérifications de l'optimisation des ressources, les vérifications annuelles et les examens spéciaux sont les principales formes de vérification réalisées par le Bureau pour s'acquitter du mandat qui lui est conféré par la loi. Les études constituent une forme d'enquête qui peuvent être plus appropriées dans certains cas. Ainsi, la décision de réaliser une étude plutôt qu'une vérification peut être prise lorsque la nature du sujet n'est pas bien comprise ou en l'absence de critères de vérification précis.

7.2 Le Cadre stratégique du Bureau établit une vision qui s'applique tant aux études qu'aux vérifications. Cette vision consiste à promouvoir, dans tous nos travaux pour le Parlement, une administration gouvernementale responsable, honnête et productive qui reflète un engagement envers le développement durable et, de ce fait, à produire des résultats positifs pour tous les Canadiens.

7.3 Les études sont généralement de nature plus descriptive ou exploratoire que les vérifications. Elles se concentrent généralement sur au moins l'un des éléments suivants : décrire un sujet ou établir une base d'information, explorer ce sujet ou cette base d'information, établir une méthode pour évaluer le sujet ou la base d'information à l'avenir. On peut étudier tous ces éléments en même temps ou sur plusieurs années.

7.4 Étant donné la nature plus descriptive ou exploratoire des études, leurs objectifs peuvent différer de ceux des vérifications. Voici des exemples d'objectifs des études :

- décrire un sujet;
- cerner les leçons apprises et les bonnes pratiques;
- attirer l'attention sur un certain domaine de préoccupation ou de pensée prédominante;
- déterminer des questions liées à un certain domaine;
- établir une compréhension commune d'un sujet;
- cerner les attentes ou établir les critères à utiliser au cours de futurs examens.

Comparaison des normes de VOR et des normes d'étude

7.5 Les études sont effectuées avec le même degré de professionnalisme que les autres produits du Bureau. Elles sont effectuées suivant la même approche systématique, rigoureuse et fondée sur des éléments probants. Le processus d'étude comprend la planification, l'examen et le rapport. Le suivi est assuré si cela est jugé nécessaire.

7.6 Les normes d'étude sont décrites à l'annexe 1. Les normes générales et les normes de conduite sont les mêmes pour les études et les VOR. Les normes d'examen, de rapport et de suivi des études diffèrent quelque peu des normes de VOR.

7.7 Il existe trois différences principales entre les normes de VOR et les normes d'examen des études.

- Il n'est pas nécessaire d'établir des objectifs en regard desquels on peut tirer des conclusions pour les études. Dans certains cas, l'objectif peut être de décrire ou d'étudier un sujet. Dans ces cas, la conclusion décrirait les résultats de l'étude plutôt que les conclusions tirées en regard d'un objectif.
- Il n'est pas nécessaire d'établir des critères pour les études et, par conséquent, il n'est pas non plus nécessaire de faire une évaluation par rapport à ces critères. De fait, l'objectif d'une étude peut être d'établir des critères.
- Il n'est pas nécessaire de présenter des recommandations dans le cas d'une étude. On peut cependant en présenter si on le juge bon.

7.8 Il existe quatre différences principales entre les normes de rapport de VOR et les normes de rapport d'étude.

- Il n'est pas nécessaire de présenter les critères utilisés ni d'indiquer si la direction était d'accord avec ces critères puisqu'il n'est pas nécessaire d'établir des critères pour une étude.
- Il n'est pas nécessaire de présenter de recommandations dans le rapport puisqu'il n'est pas nécessaire de faire des recommandations à la suite d'une étude. On peut le faire si on le juge bon.
- Il n'est pas nécessaire de présenter les observations de la direction à moins que l'on ne le juge bon.
- Il n'est pas nécessaire de présenter un rapport sur les conclusions tirées par rapport aux objectifs de l'étude.

7.8 Les normes de suivi des études diffèrent des normes de suivi des VOR. Il n'est pas nécessaire d'effectuer de suivi pour une étude. Cependant, si on le juge bon, on peut faire le suivi des observations importantes.

Pratiques attendues et Système de gestion de la qualité

7.10 Les pratiques attendues sont les mêmes pour les études que pour toutes les gammes de produits décrites dans le chapitre 8 du Manuel. Le Système de gestion de la qualité décrit dans le chapitre 9 s'applique également aux études.

7.11 Le cadre de contrôle du processus des études est le même que celui des vérifications qui se trouvent à la pièce 6 du Manuel. Cependant, lorsque l'équipe chargée de l'étude soumet sa proposition de chapitre, sujet et méthode, à l'approbation du Conseil de direction, il doit être clair que l'équipe propose une étude plutôt qu'une vérification et que l'étude est la forme d'enquête la plus adéquate.

Quantification

7.12 Une autre différence entre les études et les vérifications est que les études comptent généralement moins d'observations et de conclusions quantifiables que les vérifications. Cela est attribuable à la nature plus descriptive et exploratoire des études; par exemple, dans le chapitre 8 du Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 1999, « L'écologisation des opérations gouvernementales : la mesure des progrès », on faisait observer que la valeur actuelle nette des économies nettes de la consommation d'énergie réalisées dans les immeubles grâce à la réparation des systèmes d'éclairage et à la rénovation des systèmes de chauffage et de climatisation dépassera probablement 300 millions de dollars sur 20 ans.

Annexe 1

Normes d'étude

Normes générales

- Le Code de déontologie et toutes les autres politiques du Bureau doivent être respectés dans toutes les activités du Bureau.
- Toutes les études doivent être effectuées conformément aux normes d'étude du Bureau décrites ci-dessous.

Normes de conduite des études

L'équipe chargée de l'étude doit :

- faire preuve de prudence et de diligence raisonnable dans l'exécution de l'étude;
- être composée de personnes qui sont impartiales et indépendantes;
- avoir collectivement une connaissance du sujet et des compétences nécessaires pour répondre aux exigences de l'étude;
- assurer une supervision adéquate de tous ses membres;
- obtenir le point de vue de la direction de l'entité au sujet des éléments essentiels de l'étude;
- consulter et obtenir des conseils suffisants et adéquats pendant toute l'étude;
- tenir une documentation et des dossiers appropriés;
- assurer des communications claires, convaincantes et efficaces avec le Parlement et les autres parties intéressées.

Normes d'examen des études

Pour chaque étude, il faut :

- des objectifs clairs;
- une étendue claire qui met l'accent sur la portée, le calendrier et la nature de l'étude;
- des questions d'étude choisies suivant leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, leur importance et leur caractère adéquat pour l'étude;
- des éléments probants suffisants et nécessaires pour étayer les observations;
- une évaluation objective des éléments probants pour formuler des observations;
- des éléments probants suffisants et nécessaires pour étayer les conclusions;
- un rapport qui respecte les normes de rapport des études décrites ci-dessous.

Normes de rapport des études

Chaque étude doit donner lieu à un rapport qui communique clairement aux lecteurs :

- les objectifs, la nature, la période visée par l'étude, l'étendue de l'étude, y compris toute limite;
- les normes professionnelles utilisées;
- une description du programme ou de l'activité étudiée, y compris les responsabilités de la direction;
- les observations faites;
- les conclusions tirées.

Normes de suivi des études

On peut assurer le suivi des observations importantes si on le juge bon en se servant du guide de suivi des VOR.

8 *Pratiques attendues*

Introduction

8.1 Bien que de nombreuses pratiques aient le même but pour toutes les gammes de produits, leur application est différente au point d'en justifier une présentation détaillée dans un manuel propre à chaque gamme de produit. On peut ainsi décrire entièrement le processus de vérification et rendre l'utilisation de chacun des manuels plus facile. Par exemple, la conformité aux autorisations est commune à toutes les gammes de produits, mais la méthode de vérification et le poids donné à ces questions varient selon les types de vérification.

8.2 La présente section décrit les pratiques attendues qui sont véritablement communes à toutes les gammes de produits. Bon nombre de ces pratiques sont guidées par d'autres politiques du Bureau, comme le *Code de déontologie* ou la Politique sur la sécurité.

Comment utiliser cette section

8.3 Les énoncés qui contiennent le mot ***devrait*** sont des pratiques attendues, et il faut l'autorisation du vérificateur général adjoint (VGA) pour ne pas s'y conformer. Les pratiques attendues découlant de politiques du Bureau renvoient électroniquement aux politiques en question.

8.4 La présente section énonce les attentes communes aux rubriques suivantes :

- **Gestion de la vérification**
- **Gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe**
- **Amélioration continue**

Gestion de la vérification

Autorisation – Demandes de services de vérification

8.5 Ces dernières années, le Bureau a développé des relations plus interactives avec les comités parlementaires, les comités de vérification et la direction des entités dans le but de promouvoir une administration gouvernementale responsable, honnête et productive. Le Bureau a donc enregistré une augmentation du nombre de demandes de vérifications et d'autres services du gouverneur en conseil, des comités parlementaires, des comités de vérification et de la direction des entités. Bien qu'il soit souhaitable de répondre à ces demandes, le Bureau dispose de ressources limitées. Il est important que ces travaux n'aient pas d'effets négatifs sur notre mission première, qui est d'effectuer des vérifications et des examens indépendants pour la Chambre des communes.

8.6 Les demandes de services ou de vérifications doivent être étudiées avec soin pour en déterminer la pertinence, la légalité et les répercussions sur les ressources.

8.7 Quand ils reçoivent des demandes de ce genre, les directeurs principaux ***devraient*** :

- obtenir l'approbation du VGA avant de s'engager envers l'organisation qui en a fait la demande;
- renvoyer aux Services juridiques les demandes de travaux qui exigent une autorisation aux termes de l'article 11 de la *Loi sur le vérificateur général* ou de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- après avoir reçu l'autorisation d'accepter la demande, confirmer par écrit les conditions des travaux à l'organisation qui en a fait la demande.

Accès à l'information

8.8 La *Loi sur le vérificateur général* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* prévoient l'accès à l'information nécessaire pour produire les rapports exigés par les lois. Ces lois accordent au vérificateur général le libre accès à cette information à tout moment convenable. Le vérificateur général a également le droit de recevoir des membres de la fonction publique et des sociétés d'État, lorsqu'il est le vérificateur ou l'examinateur spécial désigné, tout rapport, information et explication qu'il jugera nécessaire. Le vérificateur général décide de la nature et du type d'information nécessaire pour s'acquitter des responsabilités énoncées dans la loi. Ce sont des dispositions très puissantes, qui ont préséance sur toutes les autres lois du Parlement, à moins que celles-ci ne limitent expressément l'accès à l'information ou ne renvoient à des articles particuliers de la *Loi sur le vérificateur général* ou de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

8.9 Cependant, le Bureau a aussi l'obligation de ne pas divulguer, ou d'agir de façon à ne pas divulguer sans en avoir l'intention, l'information de l'entité qui ne serait pas accessible autrement.

8.10 Demandes de documents du Cabinet. L'information requise peut parfois être contenue dans des documents du Cabinet, qui sont des documents classifiés du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Ces documents comptent parmi les documents les plus délicats du gouvernement. Ils comprennent des présentations au Cabinet et aux comités du Cabinet et leurs décisions, les ordres du jour du Cabinet et des projets de loi. Pour obtenir ces documents, prière de s'adresser au RSF, Accès à l'information.

8.11 Les directeurs principaux ***devraient*** consulter le RSF, Accès à l'information pour obtenir des documents du Cabinet.

8.12 L'information demandée doit se rapporter aux responsabilités de vérification.

8.13 Restrictions à l'accès. Les fonctionnaires du gouvernement reconnaissent leur obligation de coopérer avec le Bureau et fournissent normalement l'information sur demande. Le personnel qui fait face à des problèmes d'accès ne ***devrait*** pas accepter de restriction du droit à l'information sans consulter le RSF, Accès à l'information et le VGA/CEDD. Tout refus d'accès à l'information constitue une affaire grave qui est habituellement signalée à la Chambre des communes.

8.14 Documents protégés par le secret professionnel entre l'avocat et son client. Le Bureau a conclu une entente avec le ministère de la Justice, à la suite de la décision rendue par la Section de première instance de la Cour fédérale au sujet de l'Institut professionnel de la fonction publique. La Cour a décidé qu'en remettant volontairement au Bureau des documents qui étaient protégés par le secret professionnel liant l'avocat et son client, un ministère avait renoncé automatiquement à ce secret.

8.15 Au début d'une vérification, le VGA/CEDD responsable ***devrait*** envoyer une lettre à l'entité vérifiée pour l'informer que le Bureau doit avoir accès aux documents nécessaires conformément à la *Loi sur le vérificateur général* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et qu'un document lié par le secret professionnel de l'avocat et de son client remis au Bureau au cours d'une vérification ne constitue pas, pour l'entité, une renonciation à ce secret. Cela permettra à l'entité de préserver le secret professionnel qui existe entre l'avocat et son client tout en répondant aux besoins d'information du Bureau.

8.16 L'information qui traite de questions couvertes par le secret professionnel de l'avocat et du client ne ***devrait*** pas être divulguée sans le consentement exprès de l'entité vérifiée (qui renonce à ce secret).

8.17 Divulgation de l'information de vérification. Le Bureau n'est pas assujetti à la *Loi sur l'accès à l'information*. Cela signifie que le public ou les tiers ne peuvent obtenir l'accès aux ébauches de rapport de vérification, aux feuilles de travail ou à toute autre information détenue par le Bureau.

Cependant, le Bureau a comme politique de divulguer, sur demande, certaines informations n'ayant pas trait à la vérification ou de nature administrative. Nous ne divulguons pas d'information sur les vérifications. Toutes les demandes de

documents ou d'information doivent être transmises au RSF, Accès à l'information. Si vous utilisez le site INTRAnet du Bureau, cliquez sur l'icône suivant pour consulter la Politique sur la divulgation d'information contrôlée par le Bureau du vérificateur général.

Politique sur la diffusion de l'information contrôlée par le Bureau du vérificateur général

8.18 Le moyen le plus efficace de veiller à ce que les ébauches de rapport et l'information de vérification ne soient pas divulguées consiste pour le Bureau à les garder en sa possession. Le Bureau s'efforce donc de ne pas photocopier les documents et de faire en sorte que les ébauches ou les autres documents pouvant contenir de l'information délicate, par exemple pendant l'étape de l'autorisation du rapport, soient retournés par les entités vérifiées. De tels documents sont considérés comme des « documents contrôlés » et ils doivent être manipulés conformément à la politique sur la sécurité du Bureau et aux procédures ci-dessous.

Le seul mode de transmission approuvé des documents contrôlés est la copie papier. Le personnel de vérification **devrait** :

- obtenir l'approbation du VGA avant de s'engager envers l'organisation qui en a fait la demande;
- examiner et suivre la politique en matière de sécurité du Bureau de même que les directives sur la divulgation de l'information de vérification;
- imprimer ou copier sur le papier spécial avec bordure rouge toutes les ébauches produites par le Bureau ou tout autre document pouvant contenir de l'information de nature délicate à remettre aux entités vérifiées ou à d'autres institutions gouvernementales;
- numéroter chaque copie lorsque de multiples copies sont fournies;
- limiter au minimum le nombre de copies fournies;
- indiquer la date et l'heure à laquelle les copies sont remises à l'entité de même que la date et l'heure à laquelle elles doivent être retournées au Bureau;
- tenir un relevé de toutes les personnes à qui les documents sont remis;
- demander que les documents soient retournés lorsque l'entité n'en a plus besoin;
- tenir un relevé des copies qui ont été retournées.

Une entité peut **décider**, à l'occasion, de détruire les copies du « document contrôlé » qu'elle a en sa possession plutôt que de les retourner au Bureau. Dans ce cas, le directeur principal demandera à l'entité de fournir au Bureau un document attestant qu'elle a détruit les copies du document en question.

Les directeurs principaux doivent informer leur vérificateur général adjoint et leur sous-vérificateur général lorsqu'une entité ne retourne pas tous les documents demandés ou qu'elle ne fournit pas de document attestant leur destruction.

8.19 En dépit de ces précautions, il arrive parfois que des documents du Bureau soient rendus publics, aussi bien avant qu'après la publication du rapport connexe. Lorsqu'un employé apprend qu'un document a été rendu public ou est sur le point de l'être, il doit en aviser immédiatement son directeur principal, le directeur des communications et le RSF, Accès à l'information. De même, les directeurs principaux doivent informer leur vérificateur général adjoint qui, à son tour, fait part de la situation au sous-vérificateur général. Lorsqu'un document remis à une entité est sur le point d'être rendu public, les directeurs principaux doivent communiquer avec leur personne-ressource chez l'entité afin de gérer efficacement la situation, aussi bien du point de vue du Bureau que de celui de l'entité. Toutes les questions concernant le document doivent être communiquées au Directeur des communications.

Le RSF, Accès à l'information peut fournir d'autres directives concernant l'accès à l'information. De plus, si vous utilisez le site INTRAnet du Bureau, cliquez sur les icônes suivants pour consulter la Politique sur la sécurité, et les directives sur la divulgation d'information contrôlée du Bureau.

Sécurité du BVG

Divulgation info vérification doc

Sécurité de l'information

8.20 Le Bureau satisfait aux plus hautes normes de professionnalisme et d'intégrité et cherche à développer une relation de confiance et de respect avec les entités qu'il vérifie. Un aspect important de ces normes est de garantir la sécurité et la confidentialité tant de l'information interne que de celle du client.

8.21 Le *Code de déontologie* exige que tout le personnel connaisse les règles de sécurité applicables à leur travail, les accepte comme une importante responsabilité individuelle, et suive les principes énoncés dans la Politique et les Lignes directrices sur la sécurité.

8.22 Le Bureau a diffusé une politique et des lignes directrices sur la sécurité qui indiquent que les directeurs principaux des vérifications sont responsables de ce qui suit :

- acquérir une connaissance du système de classification de sécurité des entités vérifiées;
- communiquer les exigences de sécurité aux membres de l'équipe;
- veiller à ce que les mesures de protection de l'information (garde et accès) soient équivalentes ou supérieures à celles de l'entité vérifiée.

8.23 Si sous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur l'icône pour consulter la Politique et les Lignes directrices sur la sécurité.

Sécurité du BVG

Consultation des Services juridiques

8.24 Les Services juridiques sont chargés de fournir au Bureau des conseils et des avis juridiques sur :

- les questions juridiques qui surviennent au cours des vérifications;
- l'engagement de conseillers juridiques indépendants;
- les questions juridiques internes comme les relations avec le personnel, les relations de travail et les contrats.

8.25 Les directeurs principaux ***devraient*** consulter les Services juridiques sur les questions qui présentent des risques légaux pour le Bureau.

8.26 Voici le genre de situations qui pourraient exiger la participation des Services juridiques :

- des questions juridiques éventuelles sont cernées par l'équipe de vérification au début du processus de vérification;
- un avis juridique constitue la base d'un rapport de vérification qui doit être diffusé à l'extérieur du Bureau ou un avis destiné au vérificateur général ou au Conseil de direction porte sur des questions juridiques;
- des discussions de fond sont prévues avec le ministère de la Justice ou les services juridiques de l'entité vérifiée;
- un rapport de vérification propose des modifications à une loi, pour garantir qu'elles sont appropriées et conformes aux recommandations antérieures du Bureau;
- un directeur principal a l'intention de citer dans un rapport de vérification une opinion juridique obtenue par l'entité vérifiée;
- l'examen des demandes de nouveaux travaux ou services;
- des tiers sont mentionnés dans des rapports.

8.27 Avant de citer une opinion juridique dans un rapport de vérification, le directeur principal de la vérification ***devrait*** en informer le sous-ministre ou son équivalent au sein de l'entité vérifiée et faire parvenir une copie des sections pertinentes du rapport aux services juridiques de l'entité et obtenir que l'entité renonce au secret professionnel de l'avocat.

Stratégie en matière législative : lignes directrices pour demander des modifications législatives

Introduction

8.28 Il arrive que le gouvernement présente des projets de loi qui ont une incidence sur le rôle du vérificateur général ou qui devraient prévoir un rôle pour le vérificateur général. Cela inclut les projets de loi ou les modifications aux lois existantes qui pourraient donner lieu à une réduction, à une modification ou à un élargissement du mandat du vérificateur général. Le cas échéant, il est essentiel que nous fassions connaître nos vues, tout en préservant notre indépendance par rapport au volet décisionnaire du gouvernement.

Comme on le mentionne dans la *Connaissance des activités de l'entité*, les directeurs principaux doivent être au fait des initiatives législatives envisagées par les ministères, les sociétés d'État, les commissions et les autres organismes qu'ils vérifient. Pour ce faire, ils peuvent :

- demander, de vive voix ou par écrit, de l'information sur les initiatives législatives;
- obtenir copies des projets de loi postés dans Internet (s'il y a lieu) ou présenter une demande directe à l'entité.

Un projet de loi passe par une succession d'étapes, et la période de rédaction représente le moment le plus propice pour la considération de nos vues. Le directeur principal ***devrait*** informer le VGA et les Services juridiques de tout projet de loi et solliciter des lignes directrices sur la nature et l'étendue des démarches à faire auprès des représentants du ministère et de l'entité. Il devrait aussi les informer des situations où les ministères refusent de fournir les projets de loi qui touchent les travaux du Bureau. Certains projets de loi sont surveillés de plus près ou entrent dans la catégorie des " renseignements privilégiés du Cabinet ". Même si les projets de loi ne font pas partie des documents énoncés dans le décret qui régit notre accès aux renseignements confidentiels du Cabinet, les Services juridiques peuvent faciliter les pourparlers pour obtenir une divulgation limitée des parties du projet de loi qui intéressent le Bureau. Même si nos démarches n'aboutissent à rien, elles nous permettront de comprendre la position stratégique du gouvernement.

Si les représentants du ministère ou de l'entité n'appuient pas les changements que nous proposons, il pourrait être décidé que le vérificateur général écrive au ministre parrain ou le rencontre pour lui faire connaître son point de vue et souligner l'importance de la question. Cette étape a aussi pour effet d'informer le ministre du point de vue du vérificateur général et de sa position publique si les médias ou les parlementaires lui posent des questions.

Apporter des changements à un projet de loi après sa présentation à la Chambre pose beaucoup plus de difficultés et exige normalement l'approbation du comité qui en fait l'examen. Des changements peuvent être proposés par le gouvernement ou par les membres du comité à condition qu'ils s'inscrivent dans le champ général d'application de la loi. Le vérificateur général, la Direction de la liaison avec le Parlement et les Services juridiques ***devraient*** intervenir dans

toute mesure prise par les équipes pour tenter de faire amender un projet de loi. On pourra également faire des démarches auprès du ministre, dans l'espoir que le gouvernement parraine les modifications proposées. Par ailleurs, la Direction de la liaison avec le Parlement peut faire en sorte que le vérificateur général soit invité à comparaître devant le comité qui étudie le projet de loi. Il s'agit d'un dernier recours, puisque des motifs politiques pourraient être associés à de telles comparutions, ce qui pourrait nuire à la crédibilité du Bureau.

Coordination des travaux avec les bureaux régionaux

8.29 De nombreuses entités ont décentralisé fortement leurs activités afin d'offrir des services à diverses régions du pays. Le Bureau a établi des bureaux régionaux pour obtenir une connaissance de première main des activités décentralisées, créer des relations de respect et de confiance avec la direction des entités régionales et utiliser ses ressources de la façon la plus rentable.

8.30 Tant le directeur principal responsable de l'entité que le directeur principal de la région ***devraient*** veiller à assurer l'entière coopération et la coordination de l'équipe régionale et de l'équipe responsable de la vérification de l'entité, et à assurer la liaison entre elles. Cela peut vouloir dire la participation du bureau régional à la planification des entités à vérifier et à la désignation des employés de la région qui assureront la liaison avec l'entité vérifiée, la promotion de communications bilatérales sur les nouveaux sujets de vérification possibles, l'annonce précoce des visites sur place et le recours au personnel de la région pour les questions qui relèvent de celle-ci.

En révision

Conflit d'intérêt, fraude ou autres actes illégaux

8.31 (Le Conseil de direction étudie un projet de libellé pour cette section.)

L'exécution d'enquêtes

8.32 Les enquêtes font de plus en plus partie de la boîte à outils des vérificateurs, particulièrement dans le cas des VOR et des études. Les enquêtes servent à recueillir des faits, des points de vue et des impressions et à examiner des comportements. De plus, les méthodes d'enquête peuvent servir à compléter d'autres techniques de vérification. Le Bureau définit une enquête comme l'application d'un procédé normalisé, comme un questionnaire ou des entrevues structurées, pour obtenir de l'information sur 25 cas individuels ou plus avec l'intention de faire des constatations sur l'ensemble des questions qui font l'objet de l'enquête.

8.33 Les directeurs principaux ***devraient*** consulter le RSF, Enquêtes, lorsqu'ils prévoient des enquêtes ou des activités connexes. Si vous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur l'icône pour consulter le *Guide pour la tenue d'enquête*.

Directives
fonctionnelles Shell

Notes de vérification

8.34 Les notes de vérification constituent un volet important du rapport du vérificateur général. Le chapitre des notes de vérification constitue une autre façon de communiquer les questions d'importance dont prennent connaissance les équipes de vérification. Les questions qui font l'objet des notes peuvent être décelées au cours de tout type de travaux de vérification réalisés par le Bureau. L'auteur du chapitre des notes de vérification est responsable de la production du chapitre et est chargé d'étayer les travaux du Comité des notes de vérification. Le Comité est présidé par un VGA.

8.35 Le rôle du Comité des notes de vérification inclut :

- fournir une orientation générale pour la préparation et la présentation des notes proposées;
- appuyer les activités qui contribuent à la production du chapitre;
- examiner et approuver les notes qui doivent être incluses dans le chapitre.

8.36 Les équipes de vérification doivent être à l'affût des questions qui peuvent faire l'objet de notes et déployer suffisamment d'efforts pour enquêter sur ces questions. Lorsqu'elles élaborent des notes et préparent leur rapport, les équipes de vérification ***devraient*** respecter les normes de vérification de l'optimisation des ressources, sauf les normes relatives aux objectifs généraux de la vérification, à la recommandation de mesures correctives et aux conclusions en regard des objectifs.

8.37 Le Comité des notes de vérification envoie chaque année des lignes directrices demandant la présentation de notes de vérification, établissant le calendrier de présentation et fournissant des directives générales.

8.38 Si vous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur l'icône pour consulter les lignes directrices les plus récentes sur les notes de vérification.

(CETTE BASE DE DONNÉES N'EST PAS DISPONIBLE)

Restrictions à la diffusion de rapports au public

8.39 La *Loi sur le vérificateur général* exige que le vérificateur général signale à la Chambre des communes « tout sujet qui, à son avis, est important et doit être porté à l'attention de la Chambre des communes ». Pour élaborer et étayer certaines observations de vérification, il peut être essentiel d'avoir accès à

de l'information classifiée. Dans ces circonstances, les entités vérifiées peuvent craindre que cette information, si elle était incluse dans des rapports de vérification ou dans d'autres communications publiques, ne nuise à l'intérêt national, et demander qu'elle ne soit pas divulguée.

8.40 Les directeurs principaux ***devraient*** évaluer avec leur VGA si les demandes de restriction à la publication de rapports sont valables, obtenir l'autorisation du SVG/CEDD ou du vérificateur général avant d'accepter de supprimer du rapport de l'information importante sous prétexte qu'elle pourrait aller à l'encontre de l'intérêt national.

Rapports à la direction des entités

8.41 Au cours de la vérification, l'équipe de vérification peut déceler des situations, y compris des faiblesses dans les contrôles, des possibilités d'amélioration, des lacunes ou des travaux bien exécutés qui ne sont pas suffisamment importants pour être signalés au Parlement ou au conseil d'administration des sociétés d'État. Cependant, ces observations peuvent être utiles à la direction des entités. Les vérificateurs peuvent communiquer ces observations, soit de vive voix soit par écrit, au niveau approprié de la direction de l'entité. Les rapports de vérification écrits ou les autres communications écrites qui sont confiés à l'entité sont soumis aux dispositions d'accès à l'information applicables à l'entité. Les rapports à la direction de l'entité ***devraient*** être approuvés par le directeur responsable de l'entité, examinés par le VGA/CEDD, discutés avec la direction de l'entité, et communiqués clairement et en temps opportun.

Mentions de tiers

8.42 Les organisations ou les personnes qui sont mentionnées ou dont il est question dans les rapports du vérificateur général devraient être informées par écrit et en temps opportun de la nature de la mention prévue, et elles devraient également être invitées, à vérifier s'il y a lieu, l'exactitude et l'intégralité des énoncés qui les concernent.

Les tiers reçoivent cet avis lorsqu'ils sont identifiés dans le rapport ou lorsqu'ils sont identifiables. Cet avis permet au Bureau de remplir son obligation de diligence à l'égard des tiers en s'assurant de l'exactitude et de la justesse des mentions, en plus de favoriser l'objectivité des rapports et des éléments probants sous-jacents. On entend par tiers une organisation ou une personne qui ne fait pas partie du ministère ou de l'organisme visé par le rapport. Toute mention aux tiers doit respecter leurs droits légaux, particulièrement en ce qui concerne la réputation et l'information confidentielle.

Il faut se pencher sur le bien-fondé de dévoiler les noms de ces tiers en vue de promouvoir la transparence et la clarté dans les limites permises par la loi. Les médias sont nécessaires pour publier et diffuser les questions soulevées dans nos rapports. Lorsque la communication du nom de tiers est autorisée par la loi et qu'elle n'entrave pas l'atteinte des objectifs de la vérification, ces noms devraient être communiqués. Cet exercice a comme objet de promouvoir de bonnes communications, conformes à la notion de message responsable.

Il y a trois cas où le nom de tiers peut être communiqué :

- dans le corps du rapport lui-même;
- devant un comité parlementaire;
- en réponse à une question posée par les médias.

La décision de communiquer dépend dans une grande mesure :

- du type de mention de tiers (échantillon ou illustration de cas);
- de l'identité réelle du tiers — ministère, organisme provincial, société ou personne.

Différentes considérations portant sur l'aspect juridique et la transparence s'appliqueront, selon la nature de l'information à communiquer et l'identité du tiers.

Étant donné que l'information contenue dans les lettres de recommandations peut être divulguée en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, les mêmes principes et procédures s'appliquent lorsque l'on fait mention d'un tiers dans ces lettres.

Le directeur principal de la vérification ***devrait*** :

- veiller à ce qu'un avis en bonne et due forme soit envoyé rapidement au tiers;
- connaître les directives détaillées du Bureau sur les mentions de tiers (si vous avez accès à l'INTRAnet du Bureau, cliquez sur l'icône suivant pour consulter les directives).
- consulter les Services juridiques pour demander conseil s'ils sont préoccupés des conséquences d'ordre juridique que pourraient susciter les commentaires se rapportant au tiers ou lorsqu'il est difficile d'obtenir l'approbation du tiers.

lignes_directrices_mentions_tiers

Communications externes

8.43 On s'attend à ce que toutes les communications du Bureau avec le Parlement et les autres parties intéressées soit claires, convaincantes et efficaces. Les autres pratiques clés sont expliquées dans les paragraphes suivants.

8.44 **Témoignage à des audiences des comités permanents**. Lorsque les rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable sont déposés à la Chambre des communes, ils sont renvoyés au Comité permanent des comptes publics ou au Comité permanent de l'environnement et du développement durable. Les comités étudient les rapports et examinent certaines questions contenues dans les rapports dans le cadre de

leurs audiences. Ils appellent fréquemment des membres de l'entité vérifiée à témoigner. Le vérificateur général/commissaire à l'environnement et au développement durable et les membres de son personnel sont également présents et peuvent être appelés à faire un commentaire d'introduction sur les questions de vérification et à répondre à des questions des membres. Plus souvent, ces comités et les autres comités permanents demandent au Bureau de comparaître devant le Comité pour discuter de questions relatives aux rapports de vérification ou répondre à leurs questions.

8.45 Le Bureau encourage les VGA et les directeurs principaux à entretenir des relations étroites avec le personnel des comités afin d'acquérir une meilleure compréhension des préoccupations et des intérêts des membres du Comité et d'expliquer le rôle du Bureau et la valeur des produits du Bureau. La façon dont les comités traitent une observation de vérification peut avoir une grande incidence sur les mesures correctives prises par l'entité vérifiée.

8.46 **Communications publiques.** Le directeur des communications est chargé de la coordination des activités de communications publiques, y compris de répondre aux demandes des médias et du public. Les communications publiques comprennent toute question liée à des connaissances qui ne peuvent avoir été acquises qu'en travaillant pour le Bureau du vérificateur général.

8.47 **Porte-parole du Bureau.** Le jour du dépôt de son rapport et au cours de la semaine suivante, le vérificateur général est le seul porte-parole du Bureau à moins qu'il en ait été décidé autrement. À d'autres moments, le vérificateur général peut désigner d'autres membres du personnel pour répondre « officiellement » aux médias au sujet de vérifications dont ils sont responsables. Une liste de ces personnes est publiée avant chaque dépôt. De même, le commissaire à l'environnement et au développement durable est le seul porte-parole du Bureau le jour du dépôt de son rapport et au cours de la semaine suivante. À d'autres moments, le CEDD peut désigner d'autres membres du personnel pour répondre « officiellement » aux médias sur des questions contenues dans son rapport. Les membres du personnel désignés qui sont contactés par les médias informent le directeur des communications lorsqu'ils ont répondu aux questions.

8.48 Les demandes d'entrevues avec des représentants des médias ***devraient*** être acheminées au directeur des communications.

8.49 **Autres communications publiques.** Les membres du personnel du Bureau ont, de par leur position unique, accès à de l'information et à des données sur les activités gouvernementales. Par conséquent, on leur demande souvent leur point de vue sur des questions qui sont liées tant au travail qu'à d'autres questions. Tout membre du personnel ***devrait*** :

- informer son directeur principal ou un supérieur de son directeur principal s'il a l'intention de traiter avec les médias d'un sujet qui ne concerne pas son travail et qu'il peut être identifié comme un employé du Bureau;

- obtenir l'approbation du VGA/CEDD avant d'accepter des invitations pour prendre la parole, enseigner ou donner des conférences sur des sujets liés au travail;
- obtenir l'autorisation du VGA/CEDD, après consultation du directeur des communications, pour publier des articles liés au travail, et inclure dans l'article une mention indiquant que les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles du Bureau.

8.50 **Participation à des comités des pratiques professionnelles.** Les membres du Bureau participent souvent à des comités d'organisations professionnelles ou internationales en matière de normes ou d'élaboration de pratiques. Bien qu'officiellement ils puissent participer à ces comités à titre personnel, ils sont tenus de présenter non seulement leur point de vue personnel, mais aussi celui du Bureau.

8.51 Les membres du Bureau qui participent à des comités à l'extérieur dans le domaine de l'élaboration de normes ou de pratiques ***devraient*** :

- s'informer de la position du Bureau sur les questions dont ils traitent à ces comités extérieurs, en consultant les membres compétents du Bureau, y compris les RSF;
- informer le président du Comité d'élaboration des pratiques de tout écart important entre la position prise par ces comités et celle du Bureau;
- informer le Comité d'élaboration des pratiques des questions de fond découlant des comités qui ont trait aux méthodes et pratiques du Bureau et qui ont des répercussions importantes sur celles-ci.

8.52 **Préparation du dépôt et des audiences des comités permanents.** La Direction de la liaison avec le Parlement est chargée de coordonner la participation efficace du Bureau aux audiences des comités. Il s'agit notamment d'organiser et de coordonner la préparation aux audiences prévues, de tenir des réunions d'information, au besoin, avec le personnel du Bureau, le personnel des comités et les membres des comités et, après la réunion, d'effectuer un examen pour cerner les possibilités d'amélioration.

8.53 La Politique des communications externes et les Lignes directrices pour les audiences et les notes d'information du vérificateur général décrit les pratiques attendues dans ces domaines.

8.54 Si vous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur les icônes suivantes pour consulter la Politique et les Lignes directrices.

Politique des
communications externes

Lignes directrices pour les
audiences et les notes
d'information du VG

Gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe

8.55 Dans le Cadre stratégique, le Bureau énonce sa vision et sa mission et son engagement de respecter les plus hautes normes professionnelles et d'intégrité. Le Bureau veut créer un environnement de travail où les employés peuvent être fiers du Bureau et de ses produits et se sentir responsables de sa réussite.

8.56 Le Bureau apprécie ses employés et reconnaît qu'ils constituent l'élément le plus important pour atteindre ses objectifs. L'objectif est d'instaurer un milieu de travail respectueux qui permet de développer du personnel compétent, motivé et productif tout en assurant la souplesse et la diversité nécessaires pour réaliser la mission de façon rentable. Les équipes de vérification représentent la majorité des ressources du Bureau et sont aux premières lignes des opérations. Il est important que les équipes fonctionnent dans un milieu qui encourage les aspirations et la croissance personnelles.

8.57 Le Bureau a entrepris un examen fondamental des rôles et des responsabilités de tous les superviseurs, y compris les SVG, les VGA, les directeurs principaux, les directeurs et les superviseurs des équipes. Les résultats de cet examen seront intégrés au Manuel.

8.58 Pour veiller à ce que notre engagement envers les ressources humaines se concrétise, le Bureau a établi un certain nombre de pratiques prévues pour régir la façon dont nous gérons les ressources humaines au niveau des équipes. Les personnes qui en supervisent d'autres doivent :

- servir de modèle en pratique et en paroles et toujours exercer un leadership positif;
- faire preuve d'ouverture d'esprit, de patience, de confiance et d'esprit d'équipe et encourager ce comportement;
- définir clairement les travaux à effectuer, le but des travaux, les fonctions des employés, leurs responsabilités et leurs pouvoirs et expliquer

comment les travaux qui leur sont confiés servent à réaliser les objectifs globaux de la vérification et y contribuent;

- encadrer le personnel pour obtenir un meilleur rendement. L'encadrement veut dire : veiller à ce que les attentes soient clairement énoncées, transférer les compétences au personnel, travailler avec les personnes qui éprouvent des difficultés, offrir des possibilités de formation et de perfectionnement, assurer le suivi et donner de la rétroaction, reconnaître le bon rendement et l'encourager;
- entretenir des réseaux de communication officiels et officieux pour tenir le personnel au courant de la vision, de la mission, des priorités, du système de gestion de la qualité du Bureau, des initiatives d'amélioration de la qualité des équipes et du Bureau, des nouvelles pratiques de vérification et des pratiques de vérification innovatrices, et des autres questions qui touchent chaque employé, l'équipe ou le Bureau dans son ensemble;
- veiller à ce que tout obstacle entre les équipes de vérification et les fonctions soit réduit et encourager le travail d'équipe et des communications ascendantes, descendantes et latérales franches;
- faire participer les membres de l'équipe, lorsque cela est possible, à la solution des problèmes et aux initiatives d'amélioration de la qualité et les encourager à proposer des idées innovatrices;
- cerner les besoins de formation et de perfectionnement des personnes et des équipes et répondre à ces besoins en offrant de la formation, des affectations et des conseils sur l'évolution du rendement.

8.59 Si vous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur l'icône pour consulter le Site d'information sur les ressources humaines (SIRH). Ce site renferme une description complète des pratiques attendues en matière de gestion des ressources humaines.

SIRH Ressources Humaines

Amélioration continue

8.60 La qualité est un principe fondamental de fonctionnement du Bureau. La qualité a trait à tous les aspects des activités du Bureau, y compris le leadership, l'accent mis sur les besoins des clients, la gestion des ressources humaines, les pratiques de vérification et les autres processus, et notre système de mesure du rendement. La qualité n'est pas un état statique. Elle exige un engagement de chaque membre du personnel envers l'amélioration continue.

8.61 Une caractéristique essentielle du système de gestion de la qualité est le processus de mesure, de façon exhaustive, de l'atteinte de nos objectifs. Nous mesurons nos objectifs par un éventail de mécanismes d'examen.

Politique sur l'examen

8.62 La politique du Bureau consiste à mettre en place un programme d'examen des pratiques et de vérification interne qui vise à fournir au vérificateur général une information actuelle, des avis et l'assurance que les systèmes de gestion du BVG, portant sur les activités de vérification et de soutien, sont adéquats et utilisés efficacement en vue d'appuyer les politiques, les normes, les principes directeurs, la mission et la vision du BVG. La politique du BVG sur l'examen des pratiques et la vérification interne précise les principes de fonctionnement et les responsabilités relatives à l'examen. Si vous utilisez le site INTRAnet du Bureau, cliquez sur l'icône pour consulter la Politique sur l'examen des pratiques et la vérification interne.

Politique.rtf

Le continuum d'examen

8.63 L'examen est réalisé de plusieurs façons, mais toutes sont fondées sur les normes de vérification, les critères de contrôle de la qualité, les politiques du Bureau et les autres pratiques attendues au Bureau. Tous les niveaux d'examen visent à fournir l'assurance que les pratiques satisfont aux normes professionnelles reconnues et à aider le Bureau à améliorer constamment la qualité de ses produits.

8.64 **Auto-évaluation de l'équipe.** Les équipes peuvent examiner les pratiques de vérification par des discussions après les vérifications, en utilisant les listes de contrôle d'auto-évaluation. Les listes de contrôle servent de rappels pour aider l'équipe à produire une vérification de qualité. Elles peuvent servir de programme de mesures correctives en cours de vérification, fournir un baromètre pour mesurer la qualité de la vérification, accélérer les futurs examens internes des pratiques et examens externes, et permettre de cerner les possibilités d'améliorer les pratiques des équipes et du Bureau.

8.65 **Revue des pratiques.** La Direction des méthodes professionnelles effectue des revues des pratiques d'un échantillonnage de vérifications afin d'obtenir une perspective sur la qualité des pratiques de vérification et de gestion. Elle effectue également des examens des secteurs de risque importants de toutes les vérifications. Les revues des pratiques englobent tous les aspects du processus de vérification. Elles sont conçues pour contribuer à l'amélioration continue en donnant aux équipes de vérification et au Bureau la possibilité de tirer parti de l'expérience.

8.66 **Vérification interne.** Des vérifications internes des fonctions administratives sont effectuées selon les mêmes normes de vérification que le Bureau utilise lorsqu'il effectue des vérifications dans l'administration fédérale.

La vérification interne conseille la direction sur les secteurs de risque importants au Bureau et sur la mesure dans laquelle ils sont bien gérés. Elle fournit de l'information, des analyses, des évaluations et des recommandations pour aider la direction à s'acquitter de ses responsabilités.

8.67 **Revues externes.** Le Bureau nomme périodiquement une organisation externe et la charge d'effectuer un examen de ses pratiques afin de confirmer les évaluations internes et d'obtenir une évaluation vraiment indépendante.

Autres moyens servant à l'amélioration continue

Nous utilisons aussi différentes approches pour nous aider à cerner les possibilités d'améliorer les pratiques de VOR, y compris les éléments décrits ci-dessous.

8.68 **Enquêtes auprès des clients et des parties intéressées.** Le Bureau obtient périodiquement une rétroaction sur son rendement en consultant ses clients et les parties intéressées. Au cours d'enquêtes antérieures, il a demandé aux présidents des comités de vérification des sociétés d'État, aux directeurs financiers, aux députés et aux sénateurs leur point de vue sur les travaux du Bureau.

8.69 **Analyse comparative et collaboration.** Le Bureau entretient des relations avec les bureaux de vérification provinciaux et les bureaux de vérification d'autres pays. Il les informe sur ses pratiques en échangeant de l'information, en assistant à des conférences et à des symposiums de même qu'en maintenant des relations avec des représentants de ces bureaux de vérification. Le Bureau se tient aussi au courant des faits nouveaux dans le domaine de la vérification en faisant partie d'organisations telles que le Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), CCAF-FCVI Inc., l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA).

9 *Le Système de gestion de la qualité du Bureau*

Contexte

9.1 Le Bureau maintient toujours un niveau d'excellence et de crédibilité très élevé dans ses travaux. Les parlementaires, les parties intéressées, les contribuables et les médias ont à maintes reprises loué le Bureau pour la qualité de ses travaux.

9.2 Par le passé, le Système de contrôle de la qualité au Bureau reposait en grande partie sur le dialogue et la coopération, outre les instruments de contrôle officiels. Le système de contrôle de la qualité a évolué continuellement au cours de la dernière décennie, en réponse aux nouvelles perceptions du risque, aux restrictions budgétaires et à la diversité accrue de la base de vérification.

9.3 Dans l'ensemble, le processus nous a bien servis, mais les changements importants apportés à notre pratique exigent que le Bureau s'appuie sur ses points forts pour assurer des produits de qualité. Le Bureau a reconnu ce fait explicitement quand il a établi comme principale stratégie, dans son cadre stratégique de janvier 1998, la mise en oeuvre d'un système de gestion de la qualité coordonné et efficient pour tous les produits du Bureau. Par conséquent, l'élaboration d'un système de gestion de la qualité pour tous nos produits constitue la suite logique de notre démarche d'amélioration continue pour garantir que nos produits jouissent du même niveau d'excellence que par le passé.

Politiques de gestion de la qualité

9.4 Les divers systèmes de gestion de la qualité sont fondés sur un certain nombre de principes, dont voici les principaux :

- Intégrer la qualité dans le processus de production plutôt que de s'en remettre à des vérifications postérieures à la production ou à des listes de contrôle;
- Les responsabilités de chaque intervenant dans le processus de contrôle sont clairement définies et elles sont communiquées adéquatement;
- Les contrôles se déclenchent au moment opportun, lorsque des risques clés se présentent. Un trop grand nombre de contrôles donnent lieu au non-contrôle;

- Un processus de contrôle efficient;
- Les contrôles sont structurés en cascade; ce sont des mécanismes externes, collectifs, de direction, d'équipe et individuels bien agencés;
- Les mécanismes de contrôle sont axés sur les résultats;
- Les praticiens participent à l'évolution continue du cadre de contrôle.

9.5 Le Cadre de gestion de la qualité du Bureau fait partie intégrante du Cadre stratégique. Le Cadre stratégique est mis à jour régulièrement pour refléter l'environnement dans lequel le Bureau exerce ses activités. Le Cadre stratégique repose sur des principes directeurs qui prévoient, entre autres, des produits de qualité, le leadership dans la gestion des ressources humaines, l'apprentissage et la croissance continues, la coopération et le travail d'équipe, et la valorisation des talents de toutes nos ressources humaines.

9.6 Dans l'élaboration du Cadre stratégique et de ses principes directeurs, le Bureau a reconnu qu'aucun ensemble de règles ne pouvait couvrir toutes les circonstances d'une vérification. L'accent est donc mis sur l'exercice du jugement professionnel. Le défi dans l'élaboration du système de gestion de la qualité du Bureau était d'en arriver à un juste équilibre entre les mesures de contrôle requises et le jugement professionnel que les praticiens peuvent exercer. D'une part, les praticiens ont besoin de souplesse et de latitude et, d'autre part, nous voulons gérer les risques les plus importants pour la conformité et la documentation des mesures des contrôles clés.

9.7 La **pièce 5** montre les principaux éléments — gestion de la vérification, gestion des ressources humaines et apprentissage continu — du système de gestion de la qualité du Bureau.

9.8 La **pièce 6** montre les principales étapes du cadre actuel de contrôle du processus de vérification du Bureau.

9.9 Les principales exigences du Système de gestion de la qualité du Bureau se trouvent dans le fichier de contrôle des VOR. Si vous avez accès au site intranet du Bureau, cliquez sur l'icône pour consulter ces exigences.

Fichierdecontrôle.rtf

Amélioration continue du Système de gestion de la qualité

9.10 Les activités d'amélioration continue font partie intégrante de tout système de gestion de la qualité. Un processus d'amélioration continue fait en sorte que le système de gestion de la qualité évolue pour refléter l'environnement dans lequel le Bureau exerce ses activités.

9.11 Un processus d'amélioration continue contient généralement six activités menées de façon interactive : diverses formes d'examen pour évaluer la qualité des produits ou du processus; la détermination et la documentation des leçons apprises; l'élaboration d'un inventaire d'initiatives d'amélioration; des études d'amélioration des pratiques [illegible] proposer des améliorations aux méthodes; la documentation en bonne et [illegible] forme des normes et des pratiques attendues; les activités de perfectionnement pour sensibiliser le personnel aux nouvelles normes et attentes. Ces activités s'appliquent également à tous les éléments du système de gestion de la qualité du Bureau.

9.12 Il est important que les travaux de VOR donnent lieu à des rapports de grande qualité, qui produisent des résultats positifs pour les Canadiens. Les activités d'amélioration continue visent à nous permettre de continuer d'améliorer constamment la qualité de nos produits de VOR.

Pièce 5

Principaux éléments du Système de gestion de la qualité des VOR

Élément de gestion de la qualité	**Cet élément du Système de gestion de la qualité du Bureau devrait fournir une assurance raisonnable que**	**Principaux instruments utilisés**
Gestion de la vérification		
1. Autorisation	Le Bureau n'entreprend des vérifications que lorsqu'il a le pouvoir de le faire. Il accepte également des missions lorsqu'on le lui demande aux termes de l'article 11 de la *Loi sur le vérificateur général* dans la mesure où elles ne posent pas de risque indu pour le Bureau.	• *Loi sur le vérificateur général* • *Loi sur la gestion des finances publiques* • Normes et directives sur les VOR • Conseils et soutien des Services juridiques
2. Indépendance, objectivité et intégrité	Le personnel n'a aucune obligation ni intérêt dans les entités qu'il vérifie; il est honnête et franc en tout temps et respecte la confidentialité des affaires des entités vérifiées; il manifeste un esprit impartial lorsqu'il effectue des vérifications.	• *Loi sur le vérificateur général* • *Code de déontologie du Bureau* • Normes et directives sur les VOR • Déclarations sur les conflits d'intérêt/nouvelle attestation et directives connexes • Conseils et soutien des Services juridiques • *Code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique* du Conseil du Trésor
3. Exécution de la vérification	Le Bureau est doté des méthodes de vérifications appropriées, des procédures recommandées et des aides à la vérification pour encourager la conformité aux normes de VOR et aux pratiques attendues.	• Groupe des conseillers principaux • Conseil de direction • Comité consultatif de la vérification externe • VGA ressource • Normes et directives sur les VOR • Logiciels d'aide à la vérification • Responsables de secteurs

		fonctionnels (RSF) • Mécanismes de révision et de mise à jour des méthodes de VOR
4. Consultation	Quand elles font face à des questions complexes, inhabituelles ou qu'elles ne connaissent pas bien, les équipes de vérification se fondent sur des publications qui font autorité et demandent le concours de spécialistes du Bureau et de personnes de l'extérieur qui possèdent les compétences et le jugement appropriés et qui font autorité dans leur domaine.	• Normes et directives sur les VOR • Comités consultatifs de la vérification • Conseils et soutien des Technologies de l'information, des Services juridiques et des RSF
5. Sécurité du personnel, accès à l'information et conservation des dossiers	Le personnel possède l'habilitation de sécurité appropriée à la nature de la documentation à laquelle il devra avoir accès; l'accès aux dossiers de vérification (support papier et électronique) et aux rapports de vérification connexes est protégé adéquatement; les dossiers de vérification sont protégés et sont conservés pendant le temps voulu.	• Normes et directives sur les VOR • Politiques et lignes directrices sur la sécurité • Mécanismes d'examen et de mise à jour de la sécurité • Agent de sécurité sur place • Procédures d'habilitation de sécurité • Politique sur la sécurité du gouvernement
Gestion des ressources humaines		
6. Ressources	Les équipes de vérification possèdent la formation et les compétences nécessaires pour leur permettre d'effectuer des vérifications. Le personnel affecté à des missions particulières a la formation et les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.	• Normes et directives sur les VOR • Politiques et lignes directrices sur les ressources humaines • Fonction de ressources humaines centralisée
7. Leadership et supervision	Les gestionnaires fournissent le leadership et la direction nécessaires et créent un environnement dans lequel tous les membres de l'équipe sont encouragés à donner leur plein potentiel et veillent à ce que les vérifications soient effectuées comme il se doit.	• Normes et directives sur les VOR • Politiques et lignes directrices sur les ressources humaines • Programme de mentorat du Bureau

	Le personnel est supervisé et encadré adéquatement dans son travail.	
8. Gestion du rendement	Le personnel reçoit en temps opportun une rétroaction constructive sur son rendement. Le personnel a accès à des conseils, à des guides et à un encadrement pour l'aider à gérer et à développer sa carrière. Le personnel promu est compétent et tout à fait qualifié pour assumer les responsabilités qui lui seront confiées.	• Normes et directives sur les VOR • Politiques et lignes directrices sur les ressources humaines • Fonction de ressources humaines centralisée • Système de gestion du rendement, y compris des évaluations des affectations, des objectifs annuels et des appréciations du rendement • Processus de conseils, de guides et d'encadrement • Processus de promotion
9. Perfectionnement	Le personnel se perfectionne par divers moyens comme la formation sur le tas, des cours théoriques, des études autodirigées, des affectations internes et externes.	• Politiques et lignes directrices sur les ressources humaines • Fonction de perfectionnement centralisée • Perfectionnement par des moyens comme la formation sur le tas, les mises à jour annuelles à l'intention du personnel, des cours théoriques, des études autodirigées, des affectations internes et externes • Ressources de la Bibliothèque • Centre d'auto-apprentissage • Processus de conseils, de guides et d'encadrement
10. Milieu de travail respectueux	Le personnel donne l'exemple et encourage chez les autres les comportements qui donnent lieu à un milieu de travail respectueux qui permet le développement de personnes très compétentes, motivées et productives qui contribuent à remplir la mission du Bureau.	• Politiques et lignes directrices sur les ressources humaines, y compris la politique sur la discrimination et le harcèlement, la politique sur la santé et la politique sur la sécurité

	Le personnel respecte et valorise la diversité au Bureau	• Fonction de ressources humaines centralisée • *Loi sur les langues officielles* et *Loi sur l'équité en matière d'emploi* • Programme de médiation de Justice Canada • Coordonnateurs du harcèlement
Amélioration continue		
11. Revue des pratiques	Le Bureau effectue des examens internes de sa pratique de VOR pour évaluer la mesure dans laquelle elle satisfait à ces critères de gestion de la qualité.	• Politique et programme de revue des pratiques • Vérification interne

Pièce 6

Aperçu du cadre de contrôle du processus de VOR

Annexe 1 : Normes de vérification de l'optimisation des ressources (VOR)

Ces normes ont été élaborées pour les VOR effectuées par le Bureau. Elles représentent les exigences à remplir pour qu'un produit soit considéré comme une VOR.

Normes générales de VOR

- Le *Code de déontologie* et les autres politiques du Bureau doivent s'appliquer à toutes les activités du Bureau.
- Toutes les vérifications de l'optimisation des ressources (VOR) doivent être effectuées conformément aux normes de VOR du Bureau.

Normes de conduite de VOR

Les normes essentielles de notre méthode de vérification de l'optimisation des ressources sont les suivantes :

- L'équipe de vérification doit faire preuve de prudence et de diligence.
- Les membres de l'équipe doivent, individuellement et collectivement, faire preuve d'une grande objectivité et être indépendants.
- L'équipe de vérification doit avoir la connaissance collective du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour satisfaire aux exigences de la vérification.
- L'équipe de vérification doit assurer un encadrement adéquat de tous ses membres.
- L'équipe de vérification doit solliciter les vues de la direction au sujet des éléments critiques de la vérification.
- L'équipe de vérification doit mener des consultations et obtenir des conseils suffisants et appropriés tout au long de la vérification.
- L'équipe de vérification doit constituer une documentation et des dossiers de vérification appropriés.
- L'équipe de vérification doit communiquer avec clarté, conviction et efficacité avec le Parlement et les autres parties intéressées.

Normes d'examen de VOR

- Pour toute vérification, il faut avoir des objectifs clairs en regard desquels tirer des conclusions (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).
- L'étendue de la vérification doit être claire pour ce qui est de la portée, du calendrier et de la nature de la vérification.
- Les questions à vérifier doivent être choisies en fonction de leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, de leur importance et de leur vérifiabilité.
- La vérification doit être ciblée grâce à des critères valables, sur lesquels les observations pourront être fondées.
- L'équipe de vérification doit recueillir des éléments probants suffisants et nécessaires pour justifier ses observations.
- Pour élaborer les observations, l'équipe de vérification doit faire une évaluation objective des éléments probants par rapport aux critères.
- L'équipe de vérification doit faire des recommandations pour faciliter les mesures correctives nécessaires là où des lacunes sont constatées (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).
- L'équipe de vérification doit formuler des observations suffisantes et nécessaires pour justifier ses conclusions par rapport à chaque objectif de la vérification (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).
- L'équipe de vérification doit préparer un rapport qui satisfait aux normes de rapport du Bureau.

Normes de rapport de VOR

Toute VOR doit mener à un rapport qui communique clairement au lecteur :

- les objectifs et la nature de la vérification, la période couverte, l'étendue de la vérification, y compris les restrictions;
- les normes professionnelles utilisées;
- la description du programme ou de l'activité qui a fait l'objet de la vérification, notamment les responsabilités de la direction;
- les critères retenus et tout désaccord avec la direction sur leur pertinence;
- les observations faites;
- les recommandations visant à orienter les mesures correctives (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification);
- les commentaires de la direction, le cas échéant, y compris les mesures prévues en réponse à la vérification, et les divergences d'opinions;
- les conclusions tirées par rapport à chaque objectif de la vérification.

Norme pour le suivi

L'état des mesures correctives relativement à toutes les recommandations et les observations importantes des rapports précédents du vérificateur général et, s'il y a lieu, des rapports des comités parlementaires, doit faire l'objet d'un suivi par le Bureau jusqu'à ce que la question soit réglée ou qu'il ne soit plus nécessaire de faire de suivi, et doit être communiqué au Parlement en temps opportun.

Annexe 2 : Définition et interprétation de termes clés utilisés dans la Loi sur le vérificateur général

Important

L'alinéa d'introduction du paragraphe 7(2) veut dire que le vérificateur général ne fait rapport que sur des questions pour lesquelles le montant, l'effet ou l'importance sont considérables. Les points signalés devraient être d'actualité, présenter un intérêt et être prioritaires pour les parlementaires.

Notamment les cas

L'exigence de faire rapport sur des cas signifie que le Bureau fournit une assurance ou signale des constatations positives, le cas échéant.

Sans égard à

L'entité vérifiée est tenue d'agir prudemment dans l'utilisation de ses ressources, c'est-à-dire d'envisager toutes les mesures raisonnables et appropriées dans sa prise de décisions.

Économie

On entend par économie le fait d'obtenir la juste quantité de ressources, de la bonne qualité, au moment et au lieu voulus, au plus faible coût possible.

Efficience

On entend par efficience l'apport minimal de ressources pour obtenir une quantité et une qualité données d'extrants.

Efficacité

On entend par efficacité la mesure dans laquelle les résultats d'une activité correspondent à l'objectif ou aux effets escomptés de cette activité.